



ISSN: 2789-0309

Vol. 6 Núm. 16 - 2026

Journal homepage: <https://idicap.com/ojs/index.php/ogmios/index>



Liderazgo directivo en la educación y desarrollo de competencias ciudadanas en estudiantes de secundaria

Educational Leadership and the Development of Civic Competencies in Secondary School Students

Salvador Augusto Mogollón Ballestas ^{a*}

^a Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología UMECIT, Panamá

ARTÍCULO DE REVISIÓN

PALABRAS CLAVE	RESUMEN
Liderazgo directivo Liderazgo transformacional Competencias ciudadanas Educación secundaria	El objetivo del estudio fue analizar los estilos de liderazgo directivo reportados en la literatura científica y su relación con el desarrollo de competencias ciudadanas en estudiantes de secundaria, y su relación con el desarrollo de competencias ciudadanas en estudiantes de secundaria. La metodología utilizada fue la revisión sistematizada de documentos indexados en la base de datos Web of Science y Scopus, publicados entre 2020 y 2025, siguiendo las orientaciones de PRISMA 2020 y criterios de inclusión definidos mediante el marco PICOS; se seleccionaron 27 artículos para el análisis. Los principales resultados mostraron que el liderazgo transformacional fue el estilo de liderazgo directivo más frecuentemente reportado y que su influencia en el desarrollo de competencias ciudadanas se asocia con el fortalecimiento de la identidad y el sentido de pertenencia de los estudiantes. Se concluyó que la evidencia revisada indica que el liderazgo directivo favorece el desarrollo de competencias ciudadanas mediante prácticas participativas, inclusivas y orientadas al fortalecimiento del clima escolar.

Abstract

The aim of this study was to analyze the school leadership styles reported in the scientific literature and their relationship with the development of civic competencies among secondary school students. The methodology consisted of a systematized review of documents indexed in the Web of Science and Scopus databases, published between 2020 and 2025, following the PRISMA 2020

* Autor para correspondencia: salvadormogollon.est@umecit.edu.pa

DOI: <https://doi.org/10.53595/rlo.v6.i16.154>

Recibido el 26 de mayo del 2025, aceptado el 15 de julio del 2026
En línea el 30 de julio del 2026

Publicado por IDICAP Pacífico. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY-NC
<http://creativecommons.org/licencias/by-nc/4.0/>

guidelines and inclusion criteria defined using the PICOS framework. A total of 27 articles were selected for analysis. The main findings showed that transformational leadership was the most frequently reported school leadership style and that its influence on the development of civic competencies is associated with strengthening students' identity and sense of belonging. It was concluded that the reviewed evidence indicates that school leadership fosters the development of civic competencies through participatory, inclusive practices aimed at strengthening the school climate.

Keywords: managerial leadership, transformational leadership, citizenship competencies, secondary education.

1. Introducción

Las instituciones educativas han sido llamadas a responder no solo a sus mandatos académicos tradicionales, sino también a un desafío global importante como es la formación de ciudadanos capaces de sostener sociedades pacíficas, justas e inclusivas, en línea con el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 16 (Osorio y Paternina, 2021). Este desafío se ha visto acelerado por la crisis sanitaria y social derivada de la pandemia de COVID-19, iniciada en 2020. Dicha crisis no solo reconfiguró las modalidades de enseñanza, sino que también agudizó las desigualdades y puso a prueba la cohesión social, revelando la urgencia de fortalecer el tejido democrático desde sus cimientos (Serrano, 2020).

De acuerdo con Khawaja y Karimi (2024), en este escenario de alta complejidad, las prioridades educativas se han desplazado, emergiendo competencias que, si bien siempre fueron relevantes, ahora se demuestran esenciales para la resiliencia comunitaria: la solidaridad, el aprendizaje autónomo, el cuidado propio y de los demás, y las competencias socioemocionales. Estas no son simples habilidades blandas; constituyen el núcleo de las competencias ciudadanas contemporáneas. Para autores como Agus et al. (2025), el concepto de competencias ciudadanas ha evolucionado significativamente, distanciándose de la educación cívica tradicional, que se centraba predominantemente en el conocimiento de derechos y estructuras gubernamentales. El enfoque contemporáneo de la educación cívica y ciudadana es más amplio y activo. Según el Informe Eurydice (2017), este enfoque abarca no solo la enseñanza de temas cívicos, sino fundamentalmente la experiencia práctica adquirida mediante actividades escolares y comunitarias diseñadas para preparar a los estudiantes para su rol en un entorno democrático.

El marco de *Key Competences for Lifelong Learning* define las competencias ciudadanas como la capacidad de actuar como ciudadanos responsables y de participar plenamente en la vida cívica y social, basándose en la comprensión de los conceptos y estructuras sociales, económicos, legales y políticos, así como de los desarrollos globales y la sostenibilidad (Europaea, 2018). Según Fioretti y Cabral (2023), esta competencia se entiende como una interconexión de conocimientos, habilidades y actitudes, de tal forma que este enfoque incluye el desarrollo de competencias morales, definidas como la habilidad de resolver problemas y conflictos sobre la base de principios morales como la justicia, utilizando la deliberación y la discusión, en lugar de la violencia y el engaño.

Por su parte, el liderazgo directivo emerge en la literatura como el agente catalizador principal dentro de la institución escolar. El mecanismo de influencia de este liderazgo es fundamentalmente indirecto. El directivo no suele impactar directamente al estudiante, sino que su gestión moldea las tres variables mediadoras que determinan la calidad educativa: (1) las motivaciones de los docentes, (2) sus habilidades y capacidades profesionales, y (3) las condiciones de trabajo, incluyendo el clima organizacional (Anderson, 2010).

Como indica Woitschach (2017), la evidencia en América Latina corrobora esto; estudios basados en datos TERCE demuestran que estilos como el liderazgo distribuido e instructivo tienen una asociación positiva y significativa con la mejora del ambiente laboral en las escuelas. Así lo han confirmado programas específicos de fortalecimiento directivo como el llevado a cabo en Colombia, Rectores Líderes Transformadores, el cual ha mostrado un impacto medible tanto en la mejora de las

prácticas de gestión (personales, pedagógicas, administrativas) como en los resultados de aprendizaje de los estudiantes (Ministerio de Educación Nacional, MEN, 2022).

El rol del liderazgo directivo fue igualmente transformado por la crisis de 2020 (COVID-19), que impuso una nueva agenda de gestión. Los directivos de secundaria enfrentaron desafíos inéditos como la gestión de la brecha digital, la transición abrupta a la enseñanza remota, y una presión crítica sobre la salud mental y el bienestar de toda la comunidad educativa (CEPAL y UNESCO, 2020). En este contexto, el MEN (2022) identifica tres ámbitos prioritarios de actuación del liderazgo directivo, más que estilos de liderazgo propiamente dichos:

- Gestión del liderazgo en contextos de crisis y adaptación, enfocada en gestionar la incertidumbre y reducir la pérdida de aprendizaje (*learning loss*).
- Liderazgo orientado a la transformación digital, integrando la tecnología y la inteligencia artificial como herramientas para fortalecer los procesos pedagógicos.
- Liderazgo con enfoque inclusivo, orientado a responder a la diversidad, reducir brechas educativas y fortalecer la equidad.

Mientras la influencia del liderazgo directivo en el aprendizaje académico es indirecta, su influencia en las competencias ciudadanas es considerablemente más directa. Estas competencias no se aprenden solo del currículo explícito, sino que se vivencian a través del entorno, la práctica y el clima. Dado que el liderazgo directivo es el arquitecto principal de la gobernanza y el clima escolar, las prácticas de liderazgo del directivo constituyen referentes para el aprendizaje ciudadano de los estudiantes (Ibarra et al., 2023). Por ello, la literatura científica ha desarrollado diversos marcos teóricos que explican cómo dichas prácticas favorecen el desarrollo de competencias ciudadanas.

Ahora bien, el Enfoque de Escuela Integral (*WSA - Whole-School Approach*), postula que la formación ciudadana no puede ser relegada a una sola asignatura. Debe ser una orientación organizacional que integre valores democráticos y principios de derechos humanos en la enseñanza y el aprendizaje, en la gobernanza y en el clima escolar (Padayachee y Gcelu, 2022). El rol del liderazgo directivo es implementar el WSA mediante la gobernanza democrática; un liderazgo que defiende principios democráticos fomenta un proceso de toma de decisiones participativo e inclusivo, y promueve la participación estudiantil en los asuntos organizacionales de la escuela. Bajo este enfoque, la escuela se transforma en una comunidad de práctica donde los estudiantes experimentan activamente la democracia (Fioretti y Cabral, 2023).

Como señalan Fioretti y Cabral (2023), el papel del liderazgo directivo en el desarrollo de competencias ciudadanas continúa siendo un campo que requiere mayor investigación. Aunque después de la crisis sanitaria aumentó el interés por las prácticas de liderazgo directivo y por las competencias ciudadanas, persiste una limitada integración de ambas líneas de investigación. Esta revisión busca aportar evidencia sobre la manera en que los estilos y prácticas de liderazgo reportados en la literatura científica se relacionan con el desarrollo de competencias ciudadanas en estudiantes de secundaria.

En respuesta a esta brecha, el presente artículo realiza una revisión sistematizada de la literatura con el objetivo de analizar los estilos y prácticas de liderazgo directivo reportados en la literatura científica y su relación con el desarrollo de competencias ciudadanas en estudiantes de secundaria. Para alcanzar este objetivo, el estudio se guía por la siguiente pregunta principal: ¿Qué estilos y prácticas de liderazgo directivo se reportan en la literatura científica y cómo se relacionan con el desarrollo de competencias ciudadanas en estudiantes de secundaria? Así mismo, se plantean las siguientes preguntas secundarias:

- ¿Qué estilos de liderazgo directivo han sido reportados en la literatura científica en relación con el desarrollo de competencias ciudadanas en estudiantes de secundaria?

- ¿Qué prácticas de liderazgo directivo son reportadas en la literatura científica como favorecedoras del desarrollo de competencias ciudadanas en estudiantes de secundaria?
- ¿Cómo se relacionan los estilos y las prácticas de liderazgo directivo con el desarrollo de competencias ciudadanas en estudiantes de secundaria, según la evidencia científica revisada?

2. Metodología

Se realizó una revisión sistematizada, considerando las orientaciones de la declaración PRISMA 2020 (Page et al., 2021). La fase inicial de exploración se llevó a cabo en junio de 2025 mediante una búsqueda sistemática en dos bases de datos de alto impacto y reconocimiento internacional: *Web of Science Core Collection Topic* (TS), y Scopus: *TITLE-ABS-KEY*. La búsqueda se efectuó utilizando los principales campos bibliográficos disponibles en cada base de datos, mediante las ecuaciones de búsqueda presentadas en la Tabla 1. Se construyeron ocho ecuaciones de búsqueda en inglés para responder la pregunta de investigación utilizando operadores booleanos (*AND*, *OR*) y articulando las tres categorías conceptuales clave: liderazgo directivo, competencias ciudadanas y educación secundaria, como se presenta en la Tabla 1.

Tabla 1

Ecuaciones de búsqueda

Ecuaciones	WOS	Scopus	Total
("school leadership" OR principalship OR "educational leadership") AND ("civic competence" OR "citizenship education" OR "civic education")	1	5	6
("civic competence" OR "citizenship education" OR "civic education") AND ("secondary education" OR "high school")	81	122	203
("school leadership" OR principalship OR "educational leadership") AND ("secondary education" OR "high school")	58	108	166
("citizenship education" OR "Civic education" OR "Civic competence" OR "Civic skills") AND ("secondary school" OR "high school")	129	156	285
("leadership styles" OR "transformational leadership" OR "democratic leadership" OR "pedagogical leadership") AND ("citizenship education" OR "Civic education" OR "Civic competence" OR "Civic skills")	1	2	3
("leadership styles" OR "transformational leadership" OR "democratic leadership" OR "pedagogical leadership") AND ("secondary school" OR "high school")	84	118	202
("leadership practices" OR "school management") AND ("citizenship education" OR "Civic education" OR "Civic competence" OR "Civic skills")	1	2	3
("leadership practices" OR "school management") AND (promote OR foster OR "develop" OR influence) AND ("secondary school" OR "high school")	85	134	219
Total	440	647	1087

Las ecuaciones fueron adaptadas a la sintaxis de cada base de datos, manteniendo la equivalencia conceptual entre los términos empleados. Los filtros siguientes aplicados en las bases de datos delimitaron los resultados al periodo comprendido entre 2020 y 2025. Para garantizar la objetividad en la selección de los estudios y minimizar el sesgo de selección, se definieron criterios de inclusión y exclusión utilizando el marco PICOS (Población, Intervención, Comparación, Resultados, Diseño del Estudio). La Tabla 2 detalla los criterios exactos aplicados.

Tabla 2*Criterios de Inclusión y Exclusión basados en formato PICOS*

Criterio (PICOS)	Criterios de Inclusión (Aceptación)	Criterios de Exclusión (Rechazo)
Población	Estudiantes, docentes o directivos pertenecientes exclusivamente al nivel de Educación Secundaria (Media/High School).	Estudios centrados en Educación Superior, Primaria, Preescolar o Educación de Adultos.
Intervención	Prácticas, estilos o comportamientos de Liderazgo Directivo/Escolar (director, rector, equipo de gestión).	Liderazgo exclusivamente docente (aula) sin vinculación a la gestión directiva; liderazgo estudiantil aislado. 6,4
Comparación	Estudios que comparen estilos de liderazgo (ej. Transformacional vs. Instruccional) o describan un estilo predominante.	N/A
Resultados (Outcome)	Impacto, influencia o relación con el desarrollo de Competencias Ciudadanas, valores cívicos, convivencia democrática o participación social.	Estudios sobre rendimiento académico general (matemáticas, ciencias) o gestión administrativa sin vínculo con la formación ciudadana.
Diseño del Estudio	Estudios empíricos (cuantitativos, cualitativos o mixtos) con recolección de datos primaria. Publicados entre 2020 y 2025.	Ensayos teóricos, artículos de opinión, validación de instrumentos sin aplicación empírica, revisiones narrativas previas.
Idioma/Acceso	Texto completo disponible en inglés o español.	Solo resumen disponible; idiomas distintos al inglés o español.

Durante el proceso de revisión se registró para cada estudio información correspondiente a los autores, año de publicación, revista, resumen, base de datos de origen y resultados de la clasificación en las diferentes fases de selección. Esta información sirvió de base para la síntesis narrativa de los hallazgos.

El proceso de cribado y selección se ejecutó siguiendo el diagrama de flujo PRISMA 2020. En una primera instancia, se depuró la base de datos eliminando 482 registros duplicados (44% del total, debido a que un alto porcentaje de los artículos respondía a varias ecuaciones), lo que resultó en un corpus de 605 documentos únicos para su revisión. El cribado se realizó en dos fases. Primero, se filtraron registros por título y resumen descartando aquellos claramente irrelevantes según los criterios PICOS. Posteriormente, se examinaron los textos completos para verificar la elegibilidad. Para garantizar la consistencia y mitigar el sesgo de un único evaluador, se implementó una estrategia de concordancia intra-evaluador (test-retest), reevaluando una muestra aleatoria del 20% de los excluidos tras dos semanas, obteniendo una concordancia superior al 90%. Adicionalmente, la aplicación de los criterios de inclusión y exclusión definidos mediante el marco PICOS permitió verificar la pertinencia metodológica de los estudios seleccionados para la revisión.

Tras aplicar este protocolo al corpus inicial (n=1087) y eliminar duplicados (n=482), el proceso de selección arrojó los siguientes resultados (ver Figura 1):

- Fase de Cribado: Se excluyeron 334 registros por título y 141 por resumen al no cumplir con los criterios de Población o Intervención definidos.
- Fase de Elegibilidad: De los 130 textos completos evaluados, se excluyeron 103 documentos por no cumplir estrictamente los criterios PICOS predefinidos. El análisis detallado de estas exclusiones arrojó la siguiente distribución:

Ausencia de vínculo con CC (n=58): Se descartó el grupo mayoritario de estudios que, abordaban el liderazgo escolar, centrando sus resultados en variables ajenas a la formación cívica, tales como el desempeño y satisfacción laboral docente, el rendimiento académico, la salud mental o la educación del carácter moral/religioso sin conexión explícita con la ciudadanía democrática.

Diseño Metodológico (n=28): Artículos excluidos por corresponder a revisiones bibliométricas, propuestas de marcos teóricos sin aplicación de campo, validaciones psicométricas de instrumentos o ensayos de opinión que no aportaban evidencia empírica directa sobre las prácticas de liderazgo.

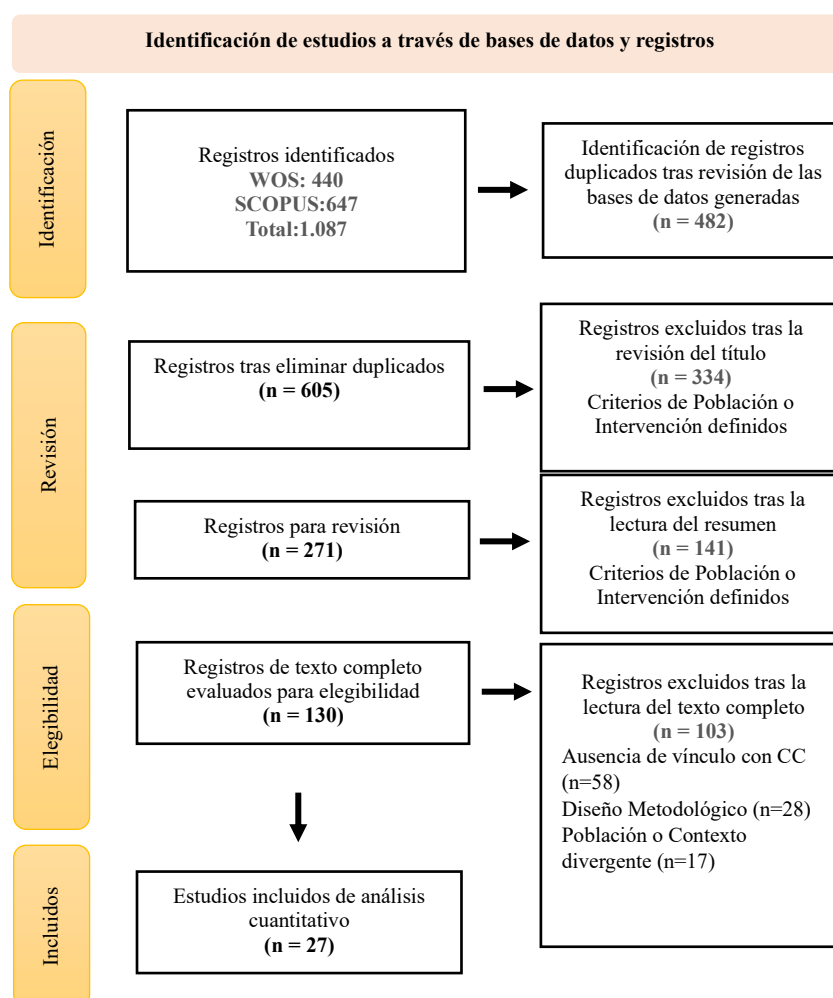
Población o Contexto Divergente (n=17): Investigaciones que, tras la lectura completa, se identificaron fuera del alcance poblacional objetivo, situándose en contextos de Educación Superior, Educación Primaria exclusiva, o enfocándose únicamente en la competencia profesional del directivo sin medir impacto en el estudiantado.

- Muestra Final: Se consolidaron 27 estudios para la síntesis cualitativa mediante un análisis temático narrativo, agrupando los hallazgos según los estilos y prácticas de liderazgo directivo y su relación con las competencias ciudadanas.

A continuación, se presenta el diagrama de flujo PRISMA 2020 que resume el proceso de identificación, cribado, elegibilidad e inclusión de los estudios.

Figura 1

Diagrama de flujo PRISMA 2020



3. Resultados y discusión

3.1. Estilos o tipos de liderazgo directivo que favorecen el desarrollo de las competencias ciudadanas de los estudiantes de educación secundaria

La evidencia científica revisada muestra una tendencia consistente hacia el liderazgo directivo transformacional y sus variantes asociadas, como el liderazgo distribuido y el liderazgo con enfoque en la justicia social y los valores, como los estilos más frecuentemente relacionados con el desarrollo de competencias ciudadanas en estudiantes de secundaria. A continuación, en la Tabla 3 se destacan los hallazgos más relevantes correspondientes a los estilos o tipos de liderazgo directivo.

Tabla 3

Estilos o tipos de liderazgo directivo

No	Autor año	Método	Muestra	País	Instrumento	Hallazgo
1	Gunada et al. (2024)	Cualitativo, Enfoque Fenomenológico y Estudio de Caso.	1 director y 9 Profesores (N=10). Escuelas Hindúes, Secundaria	Indonesia	Observación, Entrevistas, Análisis Documental.	El liderazgo basado en la sabiduría local (Panca Sthiti Dharmaning Prabu) se manifiesta en una actitud ejemplar del director, lo cual apoya fuertemente el fortalecimiento de la educación del carácter en los estudiantes.
2	Sleiman (2024)	Cualitativo	10 líderes senior, 9 líderes intermedios, 7 profesores y 16 estudiantes (N=42)	Inglaterra y Qatar	Entrevistas individuales y grupales en profundidad.	La teoría de liderazgo requiere un cambio de perspectiva hacia una praxis informada social y culturalmente, basada en el liderazgo de justicia social y culturalmente sensible, y el aprendizaje de liderazgo transformativo.
3	Fernández-Jiménez et al. (2024)	Cuantitativo y Descriptivo	123 directores de Educación Secundaria	España	Cuestionario diseñado ad hoc (Liderazgo de personas directoras Educación Secundaria para inclusión de diversidad sexual y género del estudiantado).	El liderazgo transformacional y distribuido es necesario para la inclusión de la diversidad sexual y de género. Las directoras son más proactivas en este ámbito, lo que sugiere una relación entre formación y disposición a actuar.
4	Vlachou y Tsiarantonaki (2023)	Cuantitativo, Análisis de Regresión Múltiple Jerárquica y Análisis de Ruta (SEM).	581 directores de escuelas (334 Primaria, 247 Secundaria)	Grecia	Cuestionario compuesto adaptado: PVQ, PKISE, PATIE (Likert 4-6 puntos)	Los valores de los directores son el factor predictivo más fuerte de sus actitudes hacia la educación inclusiva de estudiantes con discapacidad, influyendo en sus prácticas y creencias.
5	Kramer (2023)	Métodos Mixtos	38 directores Cuestionario; 14 directores. Escuelas Secundarias	Sudáfrica	Cuestionario en línea, Entrevista Semi-estructurada	Los directores exitosos utilizan una amalgama de estilos de liderazgo (establecer dirección, desarrollar personas) e incorporan el valor contextual de Ubuntu, enfocados en construir un futuro mejor para el país.
6	Kwako et al. (2023)	Métodos Mixtos	491 directores (Encuestas); 38 directores (Entrevistas). Escuelas Secundarias Públicas	EE. UU.	Encuesta Nacional, Protocolo de Entrevistas	La facilitación educativa es una respuesta clave a las protestas estudiantiles, donde los directores guían la reflexión para que los estudiantes logren su propia visión de participación cívica; ser cívicamente activo es un predictor de este enfoque.
7	Ibarra et al. (2023)	Metodología Mixta	5.081 estudiantes, 1.452 profesores, 158 directores (ICCS 2016); 80 personas (10 escuelas)	Chile	Cuestionario ICCS 2016 (datos secundarios); Entrevistas Primarias (datos cualitativos)	El liderazgo consolidado (antigüedad en el cargo) contribuye indirectamente a las competencias ciudadanas al promover la identidad y el sentido de pertenencia en los estudiantes, fortaleciendo la dimensión civil de la ciudadanía.

8	Hu y Chun-Te (2023)	Metaanálisis y Modelado de Ecuaciones Estructurales (SEM).	2.609 directores y 3.770 profesores (Muestra de 6/4 estudios). (Escuelas Primarias y Secundarias).	China	Metaanálisis de coeficientes de correlación y fiabilidad (de literatura existente).	El liderazgo transformacional del director impacta positivamente la efectividad escolar, siendo el comportamiento de ciudadanía organizacional de los profesores un factor mediador en esta relación.
9	Ramango y Naicker (2022)	Cualitativo, Diseño de Estudio de Casos Múltiples.	3 escuelas Secundarias (N=42 participantes: 24 líderes SMT, 18 profesores).	Sudáfrica	Entrevistas de Grupo Focal	Un liderazgo fuerte es un componente esencial para impulsar la transformación hacia una cultura escolar inclusiva y promover la justicia social en las escuelas secundarias.
10	Sahertian y Effend (2022)	Cualitativo, Diseño de Estudio de Caso.	10 directores y 6 Profesores Senior (entrevistas en 10 escuelas secundarias)	Indonesia	Entrevistas en profundidad, Observación, Estudios de Documentación.	La estrategia de liderazgo transformacional del director optimiza la implementación de la Educación del Carácter (CE) a nivel de secundaria, motivando al profesorado y expresando simpatía por las diferencias individuales.
11	Maral y Hamedoglu (2022)	Cuantitativo, Modelo Correlacional.	365 profesores y administradores escolares. (escuelas primarias, secundarias, bachillerato públicas).	Turquía	Inventario de Conflictos Organizacionales de Rahim; Escala de Liderazgo Multifactorial.	El liderazgo transformacional es el estilo más exhibido por los administradores y predice positivamente el uso de estrategias de manejo de conflictos de integración y compromiso.
12	Whang (2021)	Cualitativo, basado en Teoría Fundamentada.	18 líderes (directores, directivos, profesores) de 6 escuelas secundarias inferiores.	Taiwán	Entrevistas	El liderazgo de virtud (moral) es crucial, centrándose en rasgos de carácter como la justicia, el perdón y la igualdad para construir una cultura escolar que promueva el bien público.
13	Chandolia y Anastasiou (2020)	Cuantitativo	128 profesores de educación secundaria.	Grecia	Cuestionario sobre conflicto y gestión, Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ, 5X-Short).	En la educación secundaria, los directores exhiben un estilo de liderazgo transformacional con alta frecuencia, en comparación con los estilos transaccional y laissez-faire.
14	Pareschi (2020)	Cualitativo, Estudio de Caso Único, Descriptivo y Exploratorio.	4 profesores y 12 Estudiantes (N=16). Colegio Salesiano	Chile	Entrevista estructurada en profundidad (profesores), Grupo Focal (estudiantes), Análisis documental.	El liderazgo distribuido permite la participación, democratización y corresponsabilidad de los resultados escolares. Existe armonía entre la participación de los estudiantes de secundaria y los principios del liderazgo distribuido.

El liderazgo directivo transformacional es, el estilo más frecuentemente reportado, siendo identificado o examinado por 11 de los 14 estudios que abordaron esta pregunta. Los datos cuantitativos de la encuesta de Chandolia y Anastasiou (2020) en Grecia y posteriormente de Maral y Hamedoglu (2022) en Turquía confirman que el liderazgo directivo transformacional es el estilo más frecuentemente exhibido por los directores, por encima de los estilos transaccional o laissez-faire.

Los estudios cuantitativos y meta-analíticos matizan la causalidad directa. El metaanálisis de Hu y Chun-Te (2023) (China), que utiliza Modelado de Ecuaciones Estructurales (SEM), demostró que el impacto del liderazgo directivo transformacional en la efectividad escolar es mediado por el comportamiento de ciudadanía organizacional de los profesores. De manera similar, la investigación de metodología mixta en Chile (Ibarra et al., 2023) concluyó que el impacto del liderazgo es indirecto,

promoviendo el desarrollo de la identidad y el sentido de pertenencia para fortalecer la dimensión civil de la ciudadanía.

Los estudios cualitativos (N=6) y un estudio cuantitativo en Grecia, coinciden en que los valores del liderazgo directivo son un factor clave, a menudo más influyente que las habilidades técnicas. Específicamente, el estudio cuantitativo de Vlachou y Tsirantonaki (2023) concluyó que los valores de los directores son el factor predictivo más fuerte de sus actitudes hacia la educación inclusiva (de estudiantes con discapacidad), por encima de su conocimiento técnico. Este hallazgo se refuerza contextualmente en Sudáfrica con el estudio de Kramer (2023), y en Indonesia con el de Gunada et al. (2024). Mientras que los estudios europeos (Grecia, Turquía) se enfocan en cómo el liderazgo directivo transformacional y el liderazgo directivo distribuido optimizan la gestión de conflictos y la inclusión de la discapacidad, la evidencia latinoamericana (Chile) pone énfasis en la capacidad del liderazgo para fomentar la democratización, la participación y el sentido de pertenencia (Pareschi, 2020; Ibarra et al., 2023). La investigación en España (Fernández-Jiménez et al., 2024) resalta que el liderazgo directivo distribuido y el liderazgo directivo transformacional es esencial para la inclusión de la diversidad sexual y de género, notando que las directoras demuestran ser más proactivas, vinculando la formación con la disposición a actuar.

3.2. Evolución de las prácticas de liderazgo directivo para favorecer las competencias ciudadanas de estudiantes de secundaria

La segunda pregunta secundaria aborda la evolución de las prácticas del liderazgo directivo para impulsar las competencias ciudadanas en estudiantes de secundaria durante los últimos cinco años. Los estudios publicados entre 2020 y 2025 muestran que las prácticas de liderazgo directivo han respondido principalmente a los desafíos derivados de la pandemia, la rendición de cuentas y las demandas de inclusión educativa. En la Tabla 4 se presentan los datos más relevantes de los artículos seleccionados para esta pregunta.

Tabla 4

Evolución de las prácticas de liderazgo directivo para promover las competencias ciudadanas

N o.	Autor año	Método	Muestra	País	Instrumento	Hallazgo
15	López et al. (2024)	Cualitativo, Etnografía Institucional, Estudio de Caso.	Múltiples actores de secundaria: directora, coordinadores, docentes y estudiantes. N no especificado.	Chile	Entrevistas, Observación (40 visitas), Análisis Documental (PFC, PEI).	La evolución incluyó la incorporación de coordinadores especializados de Formación Ciudadana. El principal desafío es gestionar la tensión entre la rendición de cuentas (enfoque minimalista) y la promoción de una ciudadanía crítica (maximalista) de manera transversal.
16	Abdelkader et al. (2024)	Cualitativo, Estudio de Caso Descriptivo	15 líderes escolares (9 Infantil, Primaria, 6 Secundaria).	España	Entrevistas semi-estructuradas presenciales.	La pandemia de COVID-19 exacerbó la brecha de desigualdad socioeconómica. El liderazgo directivo evolucionó hacia la necesidad de habilidades específicas, como la empatía, esenciales para la gestión de la diversidad cultural y la respuesta a crisis.
17	Barraza (2024)	Cualitativo, Estudio de Casos Múltiples.	61 entrevistas (Directivos, profesores, estudiantes) en 6 escuelas secundarias.	Chile	Entrevistas, Observación (82 formales), Análisis Documental (PFC, PEI).	La rendición de cuentas (managerialismo) desplaza la Formación Ciudadana (FC), relegándola a un cumplimiento obligatorio y superficial. El liderazgo ético emerge en formas de resistencia que priorizan la FC activa y crítica frente a la presión de resultados.
18	Ritacco-Real et al. (2022)	Cualitativo	15 directores de Escuelas Secundarias Públicas.	España	Entrevista biográfica en profundidad, Análisis de Contenido.	Los procesos neoliberales y la Nueva Gestión Pública han redefinido el rol directivo hacia un perfil de gerente-administrador, enfocado en la función administrativa, el control y la rendición de cuentas, limitando su autoridad pedagógica.

La tendencia dominante, documentada en 3 de los 4 estudios para esta pregunta, se centra en la redefinición del rol directivo hacia un perfil de gerente-administrador. Este cambio, impulsado por los procesos neoliberales y la Nueva Gestión Pública (NPM), prioriza la rendición de cuentas y el control administrativo, lo que relega la Formación Ciudadana (FC) a un cumplimiento superficial o minimalista. El estudio de Barraza (2024) identificó que este managerialismo genera resistencia ética en los líderes, quienes priorizan activamente la FC crítica frente a la presión de resultados.

Así mismo, la crisis de COVID-19 aceleró la evolución del LD hacia un enfoque más culturalmente relevante y adaptativo. El estudio de Abdelkader et al. (2024) (España, N=15 líderes) demostró que la pandemia exacerbó la brecha de desigualdad socioeconómica, forzando al liderazgo directivo a desarrollar habilidades como la empatía para gestionar eficazmente la diversidad cultural y responder a crisis. Por otro lado, la respuesta a la resistencia institucional en contextos como Chile (López et al., 2024) implicó una evolución estructural con la incorporación de coordinadores especializados de formación ciudadana a tiempo completo a nivel municipal. Este nuevo rol, aunque es una señal de priorización, aún enfrenta el dilema de gestionar la tensión entre el cumplimiento burocrático (minimalista) y la promoción de la ciudadanía activa (maximalista) de manera transversal.

3.3. Prácticas de liderazgo directivo identificadas como impulsores de las competencias ciudadanas

La tercera pregunta secundaria requiere identificar las prácticas de liderazgo directivo específicas que actúan como impulsoras de la formación ciudadana en los estudiantes de secundaria. La evidencia de los artículos revisados destaca que las prácticas más efectivas trascienden la administración, centrándose en la transformación cultural, la participación pedagógica y el fomento activo de la equidad y la responsabilidad social. En la Tabla 5 se muestran los principales hallazgos

Tabla 5

Prácticas de liderazgo directivo identificadas como impulsores de las competencias ciudadanas

No	Autor año	Método	Muestra	País	Instrumento	Hallazgo
19	Nkambule et al. (2024)	Cualitativo, Estudio de Caso.	8 participantes de secundaria, (director, vicedirector, 3 jefes de departamento, 3 Profesores).	Sudáfrica	Entrevistas semi-estructuradas individuales	El LD promueve la FC a través de la Responsabilidad Social Colectiva (RSC) en alianzas escuela-comunidad, manifestada en prácticas democráticas, respeto mutuo, apoyo social directo a estudiantes vulnerables y un LD centrado en los valores.
20	Toledo Jofré et al. (2024)	Cualitativo	25 proyectos Educativos Institucionales (PEIs). (Escuelas Secundarias, diferentes modalidades).	Chile	Análisis de Contenido de PEIs (documentos institucionales).	En los establecimientos públicos, el LD promueve activamente una ciudadanía crítica y liberal a través de sus PEIs, enfatizando valores de justicia social, inclusión, valoración de la diversidad, deliberación y derechos amplios
21	Redondo (2024)	Métodos Mixtos, Estudio de Caso Descriptivo	2 directores, 2 coordinadores académicos, profesores (Centros de Secundaria Pública).	Costa Rica	Encuesta estructurada (docentes), Entrevista (directores), Análisis Documental.	La LD influye en la calidad educativa y la FC al conjugar la dirección con la coordinación académica (CA) para desarrollar y evaluar la materia curricular, enfocándose en la implementación de buenas prácticas educativas
22	Dhakai (2024)	Cualitativo, Estudio de Caso	3 directores de Bachillerato y 7 Profesores.	Nepal	Entrevista conversacional semi-estructuradas.	El Liderazgo Culturalmente Relevante (CRL) promueve la FC mediante la abogacía por la justicia social, la creación de un entorno culturalmente inclusivo y la implementación de estrategias democráticas y colaborativas.
23	Vásquez-Espinoza et al. (2024)	Cuantitativo	73 estudiantes, 28 profesores, 6 asistentes, 5	Chile	Encuesta estructurada, Análisis	El enfoque de Gestión Integral-Maximalista es el más propicio, ya que busca la formación ciudadana activa e

			directivos (N=112).		Documental (PEI, PFC).	incidente, abriendo espacios de participación genuinos y colaborativos con liderazgos horizontales.
24	Almutairi (2024)	Cuantitativo	245 profesores. (Hail City, Escuelas Secundarias).	Arabia Saudita	Cuestionarios de Liderazgo Participativo y Excelencia Institucional.	El Liderazgo Participativo, basado en la delegación de autoridad y la toma de decisiones con los subordinados, se relaciona significativamente con el logro de la excelencia institucional, clave para un servicio educativo de calidad.
25	Musadad y Adha (2022)	Cuantitativo, Modelado de Ecuaciones Estructurales (SEM).	357 directores y profesores de Bachillerato.	Indonesia	Cuestionario (MSL, MTC, MI, MP, MA) (Likert 4 puntos).	El Liderazgo Escolar Multicultural (MSL) impulsa la cultura multicultural de los profesores y, por ende, las prácticas de aula, al actuar como modelo a seguir e inspirar a los docentes con actitudes y conocimientos multiculturales.
26	Coopmans et al. (2020)	Cuantitativo, Modelos de Ecuaciones Estructurales Multinivel (Multilevel SEM)	5.172 estudiantes, 643 profesores, 62 líderes de equipo, 49 líderes escolares (78 escuelas).	Países Bajos	Cuestionarios Digitales (CCQ, Test de Conocimiento).	Permitir a los estudiantes elegir sus propios temas en clase es una práctica pedagógica robusta y positivamente relacionada con el conocimiento, las actitudes y las habilidades de ciudadanía.
27	Owen y Irion-Groth (2020)	Cuasi-Experimental	Encuesta a 106 profesores (15 países); Encuesta a 104 estudiantes (EE. UU.).	15 países y EE. UU.	Encuesta a profesores y estudiantes, Pre-test/Post-test (conocimiento cívico, habilidades, disposiciones).	Los programas de educación cívica que utilizan pedagogías activas y experienciales (análisis de problemas, simulaciones, aprendizaje basado en la comunidad) son cruciales para el empoderamiento y el desarrollo de habilidades cívicas y políticas en jóvenes.

El liderazgo participativo es una práctica esencial, correlacionándose significativa y positivamente con el logro de la excelencia institucional (Almutairi, 2024, Arabia Saudita, N=245 profesores). Este estilo se manifiesta en la delegación de autoridad y la toma de decisiones que involucran a los subordinados. Esta práctica es un componente central de la Gestión Integral-Maximalista (Vásquez-Espinoza et al., 2024, Chile, N=112 participantes), que busca explícitamente la formación ciudadana activa a través de liderazgos horizontales.

Se encuentra también la promoción de Pedagogías Activas y Experienciales como un impulsor directo de las CC, según la evidencia cuantitativa y cuasi-experimental. El estudio multinivel (Multilevel SEM) de Coopmans et al. (2020) (Países Bajos, N=5.172 estudiantes) concluyó que permitir a los estudiantes elegir sus propios temas en clase es una práctica robusta y positivamente relacionada con el conocimiento, las actitudes y las habilidades de ciudadanía. Este enfoque se complementa con programas de educación cívica que usan simulaciones, análisis de problemas y aprendizaje basado en la comunidad (Owen y Irion-Groth, 2020).

Los hallazgos evidenciaron de igual forma, que el liderazgo enfocado en la justicia social implementa prácticas que se extienden a la comunidad. El Liderazgo Escolar Culturalmente Relevante (CRL) impulsa la formación ciudadana mediante la abogacía por la justicia social y la creación de un entorno inclusivo (Dhakal, 2024). En el contexto de Sudáfrica, esto se traduce en la promoción de la Responsabilidad Social Colectiva a través de alianzas sólidas escuela-comunidad, que se manifiestan en prácticas democráticas y apoyo social directo a estudiantes vulnerables (Nkambule et al., 2024). A nivel interno, el liderazgo escolar multicultural del director, al actuar como modelo a seguir, inspira una actitud multicultural en el profesorado, lo que influye positivamente en las prácticas de aula (Musadad y Adha, 2022).

La influencia del liderazgo directivo se observa en la articulación de la formación ciudadana dentro de los documentos institucionales. El análisis de Toledo Jofré et al. (2024) (Chile, N=25 PEIs) demostró que, en los establecimientos de administración pública, el liderazgo directivo promueve consistentemente una ciudadanía crítica y liberal en sus Proyectos Educativos Institucionales, enfatizando la justicia social, la inclusión y la deliberación. En contraste, en los establecimientos privados, predomina una concepción conservadora de la ciudadanía.

Respecto a los estilos de liderazgo directivo, la evidencia revisada muestra que el principal debate se centra en determinar si su influencia sobre las competencias ciudadanas es directa o mediada, así como en el papel que desempeñan la dimensión ética y la acción pedagógica. Según Maral y Hamedoglu (2022), el liderazgo transformacional es el estilo más exhibido por los administradores escolares y predice positivamente el uso de estrategias de manejo de conflictos basadas en la integración y el compromiso. No obstante, Hu y Chun-Te (2023) sugieren un mecanismo indirecto, argumentando que el impacto del liderazgo transformacional del director se logra principalmente a través del comportamiento de ciudadanía organizacional de los profesores, que funge como un factor mediador en la efectividad escolar.

Por otro lado, mientras que Gunada et al. (2024) enfatizan que los modelos de liderazgo basados en la sabiduría local apoyan fuertemente la educación del carácter estudiantil mediante la actitud ejemplar del director, Kwako et al. (2023) identifican la facilitación educativa como la respuesta clave ante el activismo estudiantil, donde los directores guían la reflexión para que los estudiantes logren su propia visión de participación cívica a través del diálogo, fomentando la praxis política en lugar de canalizarlos hacia formas preestablecidas de protesta.

Los estudios revisados coinciden en que la evolución reciente de las prácticas de liderazgo directivo refleja la tensión entre las exigencias de rendición de cuentas y el mantenimiento de la misión formativa de la escuela. Ritacco-Real et al. (2022) argumentan que el avance de la Nueva Gestión Pública ha redefinido el rol directivo hacia un perfil de gerente-administrador, enfocado en la función administrativa, el control y la rendición de cuentas. Sin embargo, Barraza (2024) contrapone esta visión, señalando que, ante la primacía de la rendición de cuentas, el liderazgo directivo ético emerge como una forma de resistencia activa, que permite a los líderes priorizar la Formación Ciudadana crítica y la formación integral del estudiantado frente a la sobrecarga administrativa.

A nivel estructural, López et al. (2024) describen una evolución en Chile que incluyó la incorporación de coordinadores especializados de formación ciudadana a tiempo completo, lo que genera un desafío constante para gestionar la tensión entre el foco en el cumplimiento (minimalista) y la necesidad de impulsar una ciudadanía crítica (maximalista). Por otro lado, Abdelkader et al. (2024) señalan que la crisis del COVID-19 impulsó una evolución adaptativa, exigiendo un liderazgo directivo capaz de promover activamente la empatía y el espíritu cooperativo en los currículos, destacando la urgencia de habilidades para la gestión de la diversidad cultural en contextos de desigualdad exacerbada.

En relación con las prácticas de liderazgo, la evidencia analizada indica que su impacto depende tanto de las acciones desarrolladas al interior de la institución como de su capacidad para promover transformaciones culturales orientadas a la participación y la ciudadanía. Según Almutairi (2024), el liderazgo participativo impulsa la excelencia institucional mediante la delegación de autoridad y la toma de decisiones que involucran a los subordinados. No obstante, Toledo Jofré et al. (2024) argumentan que el liderazgo directivo va más allá de la gestión interna, ya que su influencia se refleja en la ideología que impregna el Proyecto Educativo Institucional, el cual promueve activamente una concepción de ciudadanía crítica y liberal, enfatizando valores como la justicia social y la deliberación.

A nivel pedagógico, Coopmans et al. (2020) identifican que la práctica de conceder a los estudiantes la oportunidad de elegir sus propios temas de discusión en clase es una práctica altamente efectiva para mejorar las habilidades ciudadanas. En contraste con este enfoque centrado en el aula, Nkambule et al. (2024) destacan que el liderazgo directivo promueve la formación ciudadana a través de la Responsabilidad Social Colectiva, lo cual implica fomentar alianzas sólidas entre la escuela y la comunidad para ejercer prácticas democráticas y apoyar a estudiantes vulnerables.

4. Conclusiones

La revisión de la literatura identificó al liderazgo transformacional como el estilo de liderazgo directivo más frecuentemente reportado en los estudios analizados, relacionado con la promoción de un clima escolar basado en la innovación y el compromiso ético. Asimismo, los hallazgos evidenciaron una convergencia entre el liderazgo transformacional, el liderazgo distribuido y las prácticas orientadas a la participación, la inclusión y la justicia social, como dimensiones vinculadas al desarrollo de competencias ciudadanas. A partir de estos hallazgos, la evidencia revisada sugiere que estas orientaciones contribuyen a la consolidación de entornos escolares caracterizados por una cultura de aceptación, seguridad y atención a la diversidad.

Los estudios revisados muestran que la evolución reciente de las prácticas de liderazgo directivo ha estado influenciada por la Nueva Gestión Pública y las políticas de rendición de cuentas, que orienta el rol directivo hacia un perfil de gerente-administrador. Esta presión burocrática puede relegar la formación ciudadana a un plano secundario. No obstante, los estudios revisados muestran la necesidad de un liderazgo directivo orientado al fortalecimiento de la empatía y de una ciudadanía activa y crítica, aspecto que se refleja en la incorporación de nuevos coordinadores de formación ciudadana y en las estrategias adoptadas por los directivos para preservar la formación integral frente a las demandas administrativas.

Respecto a las prácticas de liderazgo directivo más frecuentemente relacionadas con el fortalecimiento de las competencias ciudadanas, destacan aquellas orientadas a la transformación cultural y pedagógica de la institución, más allá de las funciones administrativas. Estas prácticas comprenden la implementación de un liderazgo participativo y de una gestión integral-maximalista, favoreciendo un clima abierto al diálogo y la deliberación. Asimismo, incluyen la incorporación de pedagogías activas y experienciales y el fortalecimiento de la autonomía estudiantil, mediante estrategias como la posibilidad de elegir temas de debate, aspecto vinculado con el desarrollo de conocimientos, actitudes y prácticas ciudadanas.

Como limitación, esta revisión se circunscribió a estudios indexados en Web of Science Core Collection y Scopus publicados entre 2020 y 2025; futuras investigaciones podrán ampliar el periodo de análisis e incorporar otras fuentes documentales.

Referencias

- Abdelkader, N.C., García-Carmona, M. & Lucena, F.J.H. (2024). School Leadership in Multicultural Contexts During COVID-19: The Case of Meilla, Spain. *Research in Educational Administration and Leadership*, 9(3), 166-214. <https://doi.org/10.30828/real.1397526>
- Agus, A. A., Rizal, A., Muhajir, M., & Jamalong, A. (2025). From awareness to action: rethinking high school civic education for the digital generation in Indonesia. *Cogent Education*, 12(1), 2534156. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2025.2534156>
- Almutairi, N. Z. (2024). Participative leadership as an approach to achieving local excellence in secondary schools at Hail City. *International Journal of Education and Information Technologies*, 18, 154-161. <https://doi.org/10.46300/9109.2024.18.15>
- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9(2), 34-52. <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-127>
- Barraza, A.L. (2024). No time for citizenship: Leadership of citizenship education in an accountability-based school context. *Perspectiva Educacional*, 63(1), 60-85. <https://doi.org/10.4151/07189729-Vol.63-Iss.1-Art.1516>

- Chandolia, E., & Anastasiou, S. (2020). Leadership and conflict management style are associated with the effectiveness of school conflict management in the region of Epirus, NW Greece. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 10(1), 455-468. <https://doi.org/10.3390/ejihpe10010034>
- Comisión Económica para América Latina & Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2020). La educación en tiempos de la pandemia de covid-19. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45904-la-educacion-tiempos-la-pandemia-covid-19>
- Coopmans, M., Ten Dam, G., Dijkstra, A. B., & Van der Veen, I. (2020). Towards a comprehensive school effectiveness model of citizenship education: An empirical analysis of secondary schools in the Netherlands. *Social Sciences*, 9(9), 157. <https://doi.org/10.3390/socsci9090157>
- Dhakal, S. (2024). Promoting equity and inclusivity: Exploring equitable leadership practices in diverse Nepali schools. *Research in Educational Administration and Leadership*, 9(2), 268-294. <https://doi.org/10.30828/real.1427917>
- Europaea, S. (2018). Key competences for lifelong learning in the European schools. Office of the secretary-general of the European schools, pedagogical development unit: Brussels, Belgium, 72. <https://europeanschoolluxembourg2.eu/wp-content/uploads/Key-Competences-for-Lifelong-Learning-in-the-European-Schools.pdf>
- Eurydice (2017). La educación para la ciudadanía en el contexto escolar europeo 2017, Publications Office, 2018, <https://data.europa.eu/doi/10.2797/113925>
- Fernández Jiménez, A., Cascales Martínez, A., & Gomariz Vicente, M. Á. (2024). Liderazgo transformacional para la inclusión de la diversidad sexual y de género en Educación Secundaria. Visión de los equipos directivos. <https://doi.org/10.5209/rced.90351>
- Fioretti, F., & Cabral, I. (2023). Civic and citizenship education and school leadership: a qualitative study in Italy and Portugal. *Revista Portuguesa de Investigação Educacional*, (25), 1-21. <https://doi.org/10.34632/investigacaoeducacional.2023.15934>
- Gunada, I. W., Agung, A. A. G., Jampel, I. N., & Werang, B. R. (2024). Panca Sthiti Dharmaning Prabu—the concept of educational leadership—and its relationship to character strengthening: A phenomenological study in Hindu-based schools. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 23(8), 624-642. <https://doi.org/10.26803/ijlter.23.8.32>
- Hu, H.; Chun-Te, H. (2023). The Relationships among Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behavior and School Effectiveness: An Application of Meta-analysis and Structure Equation Modeling. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 10(2), 212-230. <https://doi.org/10.33168/JLISS.2023.0215>
- Ibarra, C. J., Bachmann, M. S., & Cox, C. (2023). Liderazgo educativo y educación ciudadana: Evidencia del caso chileno. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 21(3), 5-22. <https://doi.org/10.15366/reice2023.21.3.001>
- Khawaja, S., & Karimi, H. (2024). Post-COVID Educational Leadership: Emerging Models and Styles for a New Era. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-4822673/v1>
- Kramer, M. (2023). More than a principal: Ubuntu at the heart of successful school leadership in the Western Cape. *South African Journal of Education*, 43(3). <https://doi.org/10.15700/saje.v43n3a2168>
- Kwako, A., Rogers, J., Earl, J., & Kahne, J. (2023). Principals' Responses to Student Gun Violence Protests: Deter, Manage, or Educate for Democracy?. *Teachers college record*, 125(2), 131-177. <https://doi.org/10.1177/01614681231163629>

- López, A., Millán, C., & González, G. (2024). Implementation of citizenship education policies in a Chilean secondary school: The role of new leaders. *Education Policy Analysis Archives*, 32. <https://doi.org/10.14507/epaa.32.8585>
- Maral, M., & Hamedoglu, M. (2022). Does leadership style of school administrators affect conflict management?. *Apuntes Universitarios*, 12(1). <https://doi.org/10.17162/au.v11i5.933>
- Ministerio de Educación (MEN). (2022). El liderazgo directivo: Una apuesta por la calidad de la educación en Colombia. Nota Técnica. Bogotá. https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-363488_recurso_3.pdf
- Musadad, A. A., & Adha, M. A. (2022). Does Multicultural School Leadership Foster a Multicultural Teacher Culture?: The Mediating Role of Multicultural Inspiration, Personality, and Attitude. *European Journal of Educational Research*, 11(4), 2387-2399. <https://doi.org/10.12973/eu-er.11.4.2387>
- Nkambule, B., Ngubane, S. A., & Mashiane-Nkabinde, B. (2024). Management of context-specific knowledge creation and application through collective social responsibility in School-community partnership. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 23(7), 499-524. <https://doi.org/10.26803/ijlter.23.7.25>
- Osorio, K. T., & Paternina, F. A. S. (2021). La convivencia escolar, escenario para el desarrollo de competencias ciudadanas y la consolidación de una cultura de paz. (Tesis de maestría, Universidad de la Costa) <https://repositorio.cuc.edu.co/server/api/core/bitstreams/72a27160-d5b3-4c2f-9689-c1ea9da24297/content>
- Owen, D., & Irion-Groth, A. (2020). Civic Education for Youth Empowerment: The Impact of We the People and Project Citizen. *Journal of Higher Education Theory & Practice*, 20(3). <https://doi.org/10.33423/jhetp.v20i3.2977>
- Padayachee, A. S., & Gcelu, N. (2022). Collaboration: The key to managing discipline in South African schools. *South African Journal of Education*, 42(4). <https://doi.org/10.15700/saje.v42n4a2139>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). "The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews". *BMJ*, 372. Disponible en: <https://doi.org/10.1136/BMJ.N71>
- Pareschi, C. (2020). Unique case study on the participation of students in the classroom from the principles of distributed leadership through focus group and semi-structured interview applied to students and teachers. *Estudios Pedagogicos*, 46(3), 167-180. <https://doi.org/10.4067/S0718-07052020000300167>
- Ramango, S. P., & Naicker, S. R. (2022). Conceptualising a framework for school leaders as they foster an inclusive education culture in schools. *Journal of Education (University of KwaZulu-Natal)*, (86), 85-106. <https://doi.org/10.17159/2520-9868/i86a05>
- Redondo, J.J.C. (2024). Management of secondary education institutions with discretionary resources, the role of academic coordination, and educational leadership. *Gestión de la Educación*, 10(1). <https://doi.org/10.15517/RGE.V10I1.57522>
- Ritacco-Real, M., Garrote-Rojas, D., Jiménez-Ríos, F. J., & Rodríguez-Martínez, F. M. (2022). Analysis of the educational administration of the public educational centers of Andalusia (Spain): The role of the manager in the face of new social challenges. *Education Sciences*, 12(6), 422. <https://doi.org/10.3390/educsci12060422>

- Sahertian, P. & Effend, Y.R. (2022). Investigating the Principal Transformational Leadership Strategy in Implementing Character Education at the Senior High School Level (SMA) in Indonesia. *Pegem Journal of Education and Instruction*, 12(3), (pp. 59-68). <https://doi.org/10.47750/pegegog.12.03.07>
- Serrano, G. (2020). Liderazgo Educativo en tiempos post pandemia: Aportes claves desde una mirada filosófica educativa. *Saberes Andantes*, 3(7), 48-68. <https://doi.org/10.53387/sa.v3i7.58>
- Sleiman, N. A. H. (2024). Leadership as a socially and culturally informed praxis: The question of internationalisation in international school leadership. *Perspectiva Educacional, Formación de Profesores*, 63(1), 29-59. <https://doi.org/10.4151/07189729-Vol.63-Iss.1-Art.1519>
- Toledo Jofré, M. I., Villalón Gálvez, G., Gazmuri Stein, R., Pohl Leal, G., & Acevedo Vásquez, F. (2024). Ciudadanías promovidas en los Proyectos Educativos Institucionales chilenos. *CUHSO (Temuco)*, 34(2), 726-749. <https://doi.org/10.7770/CUHSO-V34N2-ART619>
- Vásquez-Espinoza, B., Galaz-Ruiz, A., & Arancibia-Herrera, M. (2024). Towards a Democratic Coexistence: The Challenge of Re-thinking Citizenly the Education and Management of Two Chilean Schools. *Revista Electrónica Educare*, 28(3), 1-20. <https://doi.org/10.15359/ree.28-3.18478>
- Vlachou, A., & Tsirantonaki, S. S. (2023). The importance of school principals' values towards the inclusive education of disabled students: Associations between their values and knowledge, beliefs, attitudes and practices. *Education Sciences*, 13(4), 360. <https://doi.org/10.3390/educsci13040360>
- Whang, N. Y. (2021). The virtue of school leadership: Three paths to fulfilling value forms. *SAGE Open*, 11(1), 21582440211006136. <https://doi.org/10.1177/21582440211006136>
- Woitschach, P. (2017). Liderazgo educativo en América Latina: Un análisis a partir de los datos de la evaluación TERCE. En F. J. Murillo (Coord.), *Avances en liderazgo y mejora de la educación: Actas del I Congreso Internacional de Liderazgo y Mejora de la Educación* (pp. 112–115). Repositorio UAM (PDF)