

---

# Autopercepciones en el ejercicio del liderazgo estudiantil en la Universidad de Granada

self-perceptions in the student leadership exercise at the university of Granada

格拉纳达大学学生领导力实践中的自我认知

Самовосприятие при осуществлении студенческого лидерства в Университете Гранады

---

Roberto Jesús Rodríguez Muñoz

IES Abyla

Roberto\_93@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-6161-8096>

---

## Fechas · Dates

Recibido: 2021/04/15

Aceptado: 2021/05/20

Publicado: 2021/06/30

---

## Cómo citar este trabajo · How to Cite this Paper

Rodríguez, R. J. (2021). Autopercepciones en el ejercicio del liderazgo estudiantil en la universidad de Granada. *Publicaciones*, 51(1), 249–267. <https://doi.org/10.30827/publicaciones.v51i1.16305>

## Resumen

Este trabajo se centra en la autopercepción del ejercicio del liderazgo estudiantil, ésta es un constructo esencial para realizar políticas universitarias de fomento, capacitación y fortalecimiento de la representación estudiantil. El objetivo de nuestra investigación es conocer las autopercepciones del liderazgo ejercido por los estudiantes universitarios de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Granada y comprobar así si aquellos que ostentan un cargo de representación son verdaderos líderes. Para analizar el constructo hemos realizado una revisión de estudios sobre liderazgo y sobre representación estudiantil en la Educación Superior. Se han revisado los instrumentos que se muestran más eficaces en la caracterización del liderazgo y seleccionado el más adecuado a nuestros objetivos, S-LPI de Kouzes y Posner (2008), aplicándolo a la población de representantes estudiantiles de la Facultad de Educación de la Universidad de Granada. En este sentido, el trabajo se acoge a un interés descriptivo mediante un estudio cuantitativo de diseño no experimental utilizando una encuesta como instrumento de recogida de información, cuyo principal objetivo es conocer la autopercepción del liderazgo ejercido por los estudiantes universitarios de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Granada en sus distintas dimensiones. Los resultados han permitido hacer una descripción de datos sociodemográficos de líderes estudiantiles a la vez que analizar las autopercepciones que realizan en el ejercicio del liderazgo, siendo la dimensión mejor valorada capacitar a los demás y la que menos eficacia ante el cambio. Por tanto, concluimos presentando las carencias que encontramos en nuestros líderes, ya que encontramos que no están preparados para hacer fomentar el cambio y la innovación en el trabajo de los otros, así como asegurarse de que se cumplen los acuerdos a los que se llega. Por último proponemos diseñar un programa de formación en liderazgo, para representantes estudiantiles que les ayude a compensar esas carencias que encuentran en el ejercicio de su cargo.

---

Palabras claves: movimiento estudiantil, estudiante universitario, participación estudiantil, organización de estudiantes, liderazgo.

---

## Abstract

This work focuses on the self-perception of the exercise of student leadership, this is an essential construct to carry out university policies for the promotion, training and strengthening of student representation. The objective of our research is to know the self-perceptions of the leadership exercised by the university students of the Faculty of Education Sciences of the University of Granada and thus verify if those who hold a representative position are true leaders. To analyze the construct we have carried out a review of studies on leadership and student representation in Higher Education. We have reviewed the instruments that are most effective in characterizing leadership and selected the most appropriate to objectives, S-LPI by Kouzes and Posner (2008), applying it to the population of student representatives of the Faculty of Education of the University of Granada. In this sense, our work has a descriptive interest through a quantitative study of non-experimental design using a survey as an instrument for collecting information, the main objective of which is to know the self-perception of leadership exercised by university students of the Faculty of Sciences of Education at the University of Granada in its different dimensions. The results have allowed us to make a description of the sociodemographic data of student leaders at the same time as to analyze the self-perceptions they make in the exercise of leadership, with the best valued dimension being training others and the one that is least effective when faced with change. Therefore, we conclude by presenting the shortcomings that we find in our leaders, since we find that they are not prepared to encourage change and inno-

vation in the work of others, as well as to ensure that the agreements reached are fulfilled. Finally, we propose to design a leadership training program for student representatives to help them compensate for those deficiencies that they find in the exercise of their position.

---

Keywords: Student movement, University student, Student participation, Student organization, leadership.

---

## 概要

本研究主要分析学生领导力实践中的自我认知,这是大学推行促进、培养和提升学生代表能力的政策的重要结构。我们研究的目的是了解格拉纳达大学教育科学学院大学生对领导力的自我认知,从而验证担任代表职位的学生是否是真正的领导者。为了分析这一结构,我们对关于高等教育中的领导力和学生代表进行了回顾。我们回顾了量表方面最有效的工具,并选择了最适合我们目标的量表,Kouzes和Posner(2008)制定的S-LPI,并将其应用于格拉纳达大学教育学院的学生代表群体。我们通过使用调查作为收集信息的工具对非实验设计的定量研究进行了描述性分析,其主要目的是了解格拉纳达大学教育学院大学生对领导力自我认知的不同维度。我们通过研究结果对学生领导学的社会人口信息进行了描述,同时分析了他们在行使领导力时的自我认知,其中评价最高的维度是提升他人能力,而最低的维度在面对变化的情况。在学生领袖身上分析到的缺陷让我们得出其没有做好面对与他人工作中发生的变化和创新的准备,以及确保之前达成的协议得到履行。最后,我们建议为学生代表设计一个领导力培训计划,以帮助他们弥补其在行使职权时的缺点。

---

关键词:学生运动,大学生,学生参与,学生组织,领导力。

---

## Аннотация

Данная статья посвящена самовосприятию студенческого лидерства, которое является важным понятием для проведения университетской политики по продвижению, обучению и укреплению студенческого представительства. Цель нашего исследования - выяснить самооценку лидерства, осуществляемого студентами факультета педагогических наук Университета Гранады, и таким образом проверить, являются ли те, кто занимает представительскую позицию, настоящими лидерами. Для того чтобы проанализировать эту конструкцию, мы провели обзор исследований, посвященных лидерству и представительству студентов в высшем образовании. Мы рассмотрели инструменты, наиболее эффективно характеризующие лидерство, и выбрали наиболее подходящий для наших целей - S-LPI Кузеса и Познера (2008), применив его к популяции представителей студентов педагогического факультета Университета Гранады. В этом смысле наша работа представляет собой описательный интерес посредством количественного исследования неэкспериментального дизайна с использованием опроса в качестве инструмента для сбора информации, основная цель которого - узнать уровень самовосприятия лидерства, осуществляемого студентами факультета педагогических наук Университета Гранады в его различных измерениях. Результаты позволили нам описать социально-демографические данные студенческих лидеров и в то же время проанализировать их самовосприятие в осуществлении лидерства. Наиболее высоко оцениваемое измерение - расширение возможностей других и наименее - эффективность в условиях перемен. Поэтому в заключение мы представим недостатки, которые мы обнаружили у наших руководителей, так как выяснилось, что они не готовы поощрять изменения и инновации в работе других, а также следить за тем, чтобы достигнутые договоренности соблюдались. Наконец, мы предлагаем

разработать программу обучения лидерству для представителей студентов, чтобы помочь им компенсировать недостатки, с которыми они сталкиваются при выполнении своих обязанностей.

---

Ключевые слова: студенческое движение, студент университета, участие студентов, студенческая организация, лидерство.

---

## Introducción

El “liderazgo” es un concepto que poco a poco ha ido permeando en el vocabulario actual del discurso educativo convirtiéndose en un constructo complejo y polisémico.

Originalmente se gestó y desarrolló en el ámbito empresarial, aunque ha ido extrapolándose a otros territorios, como es el educativo. A partir de aquí se ha ido construyendo teoría alrededor del liderazgo educativo. Hoy consideramos que el liderazgo es una pieza clave para la mejora educativa.

El liderazgo es un tópico de interés relevante en la investigación social y educativa que en Pedagogía, tradicionalmente, se ha abordado desde el ejercicio de la dirección en centros educativos. Así lo vemos en las investigaciones realizadas por Lorenzo (2005), Leithwood y Jantzi (2008), Gairín et al. (2011), en la que alguno de los hallazgos de estas investigaciones apuntan a que los directivos escolares tienen interés en mejorar sus habilidades comunicativas. Vemos en el estudio de Leithwood y Sun (2012) que la construcción de estructuras de colaboración y la prestación de apoyo individualizado tienen efectos directos significativos en el rendimiento del alumnado. Investigaciones como éstas, actúan de antecedentes en el estudio de esta temática en el campo pedagógico, tomando poco a poco cada vez más interés en el liderazgo de los estudiantes, considerándolo un tema de gran interés y actualidad.

## Antecedentes

El liderazgo y, concretamente, el liderazgo de los estudiantes universitarios, es una temática que ha ido adquiriendo gran relevancia a lo largo de las últimas décadas. En los diferentes estudios que se han realizado, se ha puesto el acento en los factores que lo determinan, ampliándose así el conocimiento sobre este tema.

En una primera aproximación al estudio de nuestra temática, Posner y Brodsky (1992), realizaron un análisis del uso de diversos instrumentos para la descripción del fenómeno del liderazgo estudiantil, utilizando el cuestionario Student-Leadership Practice Inventory (LPI), en su primera versión, ya que irán actualizándolo a través de los resultados obtenidos en sus diferentes trabajos.

Entrando ya en el Siglo XXI, Kezar y Moriarty (2000), realizaron un estudio exploratorio sobre la influencia del género y la etnicidad en el desarrollo del liderazgo, dicho trabajo examinó los factores que influyen en el desarrollo del liderazgo entre la diversidad del alumnado universitario, centrándose específicamente en las posibles diferencias entre mujeres y afroamericanos, en comparación con hombres caucásicos; recomendando programas específicos extracurriculares y curriculares para promoverlo y satisfacer sus necesidades.

Con el paso del tiempo, Kouzes y Posner, siguieron profundizando en el conocimiento del liderazgo estudiantil, por lo que en 2008 publicaron un libro sobre las prácticas ejemplares de los líderes estudiantiles. A partir de estas publicaciones, realizaron varias investigaciones (Posner, 2004; Posner, 2009; Kouzes & Posner, 2012) relacionadas con la formación y fomento del liderazgo. Tras los resultados obtenidos, en 2014, editaron un manual acerca del desafío del liderazgo estudiantil, en el que se dan pautas y estrategias para llegar a ser un líder ejemplar. Además de incorporar un código de acceso para realizar el cuestionario Student – LPI, para ayudarles a explorar sus propios comportamientos de liderazgo y habilidades

En esta línea, Komives et al. (2011), publicaron un importante *handbook* de revisión del fenómeno del liderazgo estudiantil. Para ello, años antes, Dugan y Komives (2007), empezaron en esta línea de trabajo, analizando y comparando la capacidad de liderazgo estudiantil en diversas universidades, a través de la adaptación del cuestionario Student – LPI creado por Kouzes y Posner en 2003.

En la década del 2010, las investigaciones sobre esta temática, toman otra vertiente cada vez más de moda entre los nuevos estudios, la inteligencia emocional de sus líderes, como podemos ver en las investigaciones de Del Pino y Aguilar (2013), cuyo objetivo es identificar las diferencias que existen en la percepción de las emociones, el manejo de las emociones de uno mismo, el manejo de las emociones de los otros y la utilización de las emociones de los estudiantes en los distintos programas educativos. Además, estos autores pusieron en marcha un programa de inteligencia emocional, dirigido a mejorar el liderazgo de los estudiantes y, por ende, les ayude en su futuro laboral.

Continuando con la última década, (Luescher-Mamashela, 2013; Luescher-Mamashela, 2014), sus trabajos se centran indagar acerca de los gobiernos estudiantiles, mediante una revisión de estudios. Describieron las razones a favor y en contra de la representación estudiantil en relación con las justificaciones más relevantes. Además describe como estas posiciones complementarias y contradictorias sirven para analizar y justificar el liderazgo de los estudiantes en la toma de decisiones de los órganos de gobierno universitarios.

Por un lado, las investigaciones realizadas por (Razak & Hamidon; Saari & Ghani, 2015), se centran en examinar las capacidades y patrones de los estudiantes y los efectos del liderazgo entre ellos. Por otro lado, los estudios de Soria et al. 2015, apuntan a que la conciencia de la fortaleza de los estudiantes está asociada al liderazgo percibido, con un resultado significativo en comparación con el resto de variables de estudio (Cetín & Kinik, 2016) cuyo objetivo es cuantificar la relación entre la identificación organizacional construida sobre la teoría de la identidad social y la percepción de alienación en la Educación Superior. Para ello, el grupo de estudio seleccionado, fueron aquellos que tienen un papel de liderazgo dentro de la Universidad, encontrándose diferencias significativas en el género de los participantes y nivel de estudios.

Sin embargo, ya en el siglo XXI, el estudio clásico de género, sigue siendo fundamental, a la vista queda tras las investigaciones realizadas por, (Shim, 2013, Rosch et al., 2015; Longman & Anderson, 2016), cuyos trabajos pretenden analizar las diferencias de género en el desarrollo del cargo de representante estudiantil.

Además, las últimas investigaciones sobre el liderazgo estudiantil, hacen hincapié en la escucha de la voz de los estudiantes, concretamente en sus líderes, como representante de sus compañeros en los diferentes órganos de representación, Welton et al. (2017) y Lips y Allan (2017).

Por otro lado, en la literatura más reciente, encontramos las investigaciones de Coffey y Lavery (2018), la cual está relacionadas con cómo las escuelas intermedias desarrollan habilidades de liderazgo en sus estudiantes. Con respecto al género Iverson et al. (2019) proponen en su estudio adoptar los principios del feminismo para preparar a los estudiantes a ser líderes comprometidos y orientados al cambio.

En este sentido Haber (2019) su trabajo se enfoca en la participación co-curricular y el liderazgo estudiantil como experiencias de aprendizaje aplicadas. Por último, Skalicky et al. (2020), estudian si los programas de liderazgo estudiantil desarrollados por las Universidades ofrecen las capacidades que se esperan de ellos en el mundo laboral.

Además en este último año, Rodríguez y Rodríguez (2020), en su trabajo de investigación, realizaron una propuesta para fortalecer el liderazgo de los estudiantes universitarios, a partir de mejorar la resolución de conflictos, la toma de decisiones, manejo del tiempo, técnicas para hablar en público, etc. Por otro lado, Bravo (2020), con su investigación pretende determinar las causas por las que la participación estudiantil cada vez es menor dentro de la gobernanza universitaria.

## Problema de investigación y objetivos

La revisión de antecedentes realizada nos sugiere que más allá de las caracterizaciones sociodemográficas que se suelen realizar en los estudios sobre liderazgo, en general, y liderazgo estudiantil en concreto, la investigación debe avanzar en el análisis profundo de las dimensiones que integra el constructo liderazgo. Un mayor conocimiento del constructo, de sus dimensiones y de la particular integración entre ellas, nos ofrecerá pautas para la intervención formativa que pudiera realizarse desde las instituciones preocupadas en que la representación estudiantil sea lo más eficaz posible. Si bien en el ámbito de la Educación Superior se cuenta con algunas experiencias de programas formativos para líderes del sector profesorado (Cebrián & Fernández-Cruz, 2012), aún no existen suficiente información para realizar propuestas similares dirigidas al sector estudiantil.

El problema con que se enfrenta esta investigación es la ausencia de información suficiente sobre las dimensiones que integran el liderazgo estudiantil para realizar propuestas formativas eficaces que mejoren el ejercicio de la representación del alumnado en la Educación Superior. Nuestra investigación pretende ofrecer algo de luz sobre este problema.

Para ello, el objetivo general marcado en la investigación es:

- Conocer la autopercepción del liderazgo ejercido por los estudiantes universitarios de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Granada en sus distintas dimensiones.

En este sentido, los objetivos específicos que pretendemos desarrollar con nuestra investigación son:

- Caracterizar a la población de representantes estudiantiles de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Granada.
- Analizar la autopercepción de liderazgo ejercido en cinco dimensiones: (a) estilo de liderazgo, (b) visión compartida, (c) eficacia ante el cambio, (d) capacitación de los demás, (e) intervención profunda.

## Importancia del liderazgo estudiantil

La participación de los estudiantes en los órganos de representación estudiantil, es la vía principal de la voz del estudiante dentro de la Universidad, además de ser el principal vínculo con el Decano como apuntan las investigaciones de Carvalho (2012).

En este sentido el liderazgo estudiantil adquiere su importancia al considerarlo, como apuntan Rodríguez y Rodríguez (2020), el eje transversal mediante el cual se articulan las necesidades e intereses de los estudiantes. Por tanto, la participación de los estudiantes universitarios dentro de los órganos puestos a su disposición, es esencial para resolver aquellos problemas que pudieran tener, por lo que la voz de los estudiantes se convierte en un elemento fundamental.

Por otro lado, la participación estudiantil, pretende empoderar a los alumnos, especialmente a aquellos que desempeñan un papel de liderazgo dentro de la gobernanza universitaria, tal y como apunta Bravo (2020), quien apunta que la baja participación de los estudiantes en las labores de representación se debe a la falta de empoderamiento, por lo que desde la propia Universidad debemos realizar grandes esfuerzos para conseguirlo y mejorar así la escasa colaboración.

De acuerdo con El-Homrani (2014), la Universidad como ámbito de interacción social merece que la opinión y la voz de los estudiantes esté presente en los órganos de representación puestos a su disposición. Por tanto, y siguiendo la línea democrática que rige nuestro sistema educativo de Educación Superior, desde la Ley de Reforma Universitaria LRU de 1983, todas las partes de esta comunidad tienen que estar representadas, siendo la voz de los estudiantes una vía fundamental a la hora de conocer los problemas que éstos tienen en el ámbito universitario. Para ello, la elección y la participación de los líderes más idóneos contribuirán a que la labor que desempeñen estos representantes sea fructífera, como apuntan Elexpuru et al. (2013).

Siguiendo a Cuevas y Díaz (2015), aunque se han hecho esfuerzos por formar a los líderes escolares docentes en otros niveles educativos, en el contexto universitario el acceso a los cargos se rige por procedimientos democráticos y no se exige experiencia, ni una formación específica, pues como señalan Rodríguez y Aguiar (2015), se valoran más la predisposición para ocupar el cargo, las destrezas, las capacidades y/o actitudes, el talante, las habilidades comunicativas y el carisma del gestor. A pesar de ello, en el caso de las instituciones de Educación Superior, el liderazgo aparece como uno de los temas que actualmente adquiere mayor relevancia al vincularse con la calidad. Es aquí donde la voz de los estudiantes universitarios cobra fuerza ya que, en este sentido, reconocer e involucrar al alumnado implica pensar junto a ellos, consultándoles y haciéndoles partícipes de la reflexión y de un cuestionamiento práctico que nos lleve a la construcción de nuevas formas de enseñanza y aprendizaje (Rodríguez et al., 2009).

Para Lorenzo (2007), los estudiantes son el lubricante de la maquinaria universitaria por una razón que es obvia pues en el panorama, de enfrentamientos personales, intriga, lucha de poder, el estudiante que es un líder y suele funcionar en bloque, es el que suele poner cordura en los enfrentamientos que se dan en los Órganos de Gobierno entre los distintos sectores del profesorado. En resumen, cree que el buen funcionamiento de la Universidad, a pesar de su mala estructura, se debe al liderazgo intelectual de algunos profesores, a la ética de algunos de los que allí están, y a la lubricación que, con el sentido común, ponen los estudiantes en los procesos de negociación.

## Revisión de instrumentos que estudian el liderazgo estudiantil

Para la elección del instrumento de recogida de datos, realizamos una revisión analizamos diferentes cuestionarios que se han concebido de manera más general o, incluso, que se han construido para analizar el liderazgo en otros contextos pero que también se han usado para la descripción del liderazgo estudiantil, como podemos ver en la Tabla 1.

Tabla 1

*Revisión de instrumentos*

Instrumento	
<i>Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)</i>	Diseñado por Bass y Avolio (1989), en sus inicios contaba con 70 ítems que evaluaban el liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y la ausencia de liderazgo (Molero et al., 2012). Aunque tras unos años de ejecución, en 1995, el cuestionario fue modificado por sus autores, a partir de las críticas que se realizaron a la anterior versión y la aparición de nuevos aportes teóricos, constituyéndose así su última versión, llamada MLQ-5X. Ésta consta de 45 ítems, clasificados en 9 factores (Franco & Ríos, 2015).
<i>Liderato-31</i>	Este cuestionario fue elaborado para conocer el pensamiento de los estudiantes universitarios acerca de cuales son las características que un líder debe tener. Está compuesto por una escala tipo Likert de 5 niveles. Los ítems se han elaborado a partir del análisis de la literatura y la validación de contenido de un experto y cinco alumnos de un perfil similar a la muestra de estudio. Las dimensiones estudiadas por este instrumento son la autoconcepción del líder e importancia del mismo. La validez de este cuestionario es bastante significativa, ya que cuenta con un alpha de Cronbach de .89.
<i>Caracterización del liderazgo estudiantil</i>	Este cuestionario fue creado por Franco y Ríos (2015), consta de 26 ítems, elaborados a partir de la revisión de otros cuestionarios como son el Leadership Practice Inventory (LPI). Se trata de un inventario de opiniones que se valoran a partir de una escala Likert de 5 grados. Las dimensiones estudiadas por este instrumento giran en torno a: carácter, relación con otros y relación con las tareas.
<i>Inventario de prácticas del liderazgo (IPL)</i>	Este cuestionario fue creado por Kouzes y Posner para el estudio de las prácticas de liderazgo en el ámbito empresarial. Además, este cuestionario ha sido adaptado a otros contextos como el de los estudiantes universitarios. Las prácticas de liderazgo estudiadas giran en torno a: desafiar los procesos, inspirar una visión compartida, habilitar a los demás para que actúen, modelar el camino y dar aliento al corazón. Cada dimensión consta de seis ítems, para evaluar con escala tipo Likert de 5 grados. La validez de este instrumento se realizó a través de dos juicios de expertos y su estandarización y uso en numerosas investigaciones. Además, consta de un alpha de Cronbach que oscila entre .77 y .85.



---

## Instrumento

---

### *Percepciones del liderazgo estudiantil*

Este instrumento de recogida de datos fue creado por Lorenzo (2007) y consta de un total de 24 ítems que se valoran en una escala tipo Likert de 4 grados. Las dimensiones giran entorno a las atribuciones; expectativas; reflexión sobre la práctica y satisfacción.

La validez de contenido de este cuestionario se realizó a través de juicio de expertos, y alcanzó una fiabilidad de .877 en el alpha de Cronbach haciendo correlación entre formas, coeficiente de Spearman-Brown y técnica de las dos mitades de Guttman.

### *Organizational leadership assessment*

Este cuestionario creado por Laub (1999), consta de 66 ítems que se valoran en una escala tipo Likert de 5 grados. El objetivo de este estudio es conocer el liderazgo de los equipos directivos.

Las dimensiones estudiadas a través de este instrumento giran en torno a: construir comunidad, mostrar autenticidad, disponibilidad de liderazgo y liderazgo compartido. La validez de este cuestionario se realizó mediante juicio de 3 expertos y alcanzó un alpha de Cronbach de .98, lo que muestra su alta fiabilidad.

### *Inventario de Prácticas de Liderazgo Estudiantil*

El S-LPI fue diseñado para identificar los comportamientos y las acciones que los estudiantes declaran haber usado (Kouzes & Posner, 2008). Se trata de una adaptación del instrumento LPI, en el cual las prácticas de liderazgo estudiadas siguen siendo las mismas que en el cuestionario original.

Este instrumento, pasó por dos juicios de expertos y fue estandarizado y usado en numerosas investigaciones, consta de 30 ítems valorados por una escala tipo Likert de 5 grados.

Los estudios que utilizan el S-LPI han mostrado un fuerte confiabilidad interna a través de una variedad de población de estudiantes, con las puntuaciones alfa de Cronbach que oscilan desde .55 hasta .83 (Posner, 2004).

---

## Diseño de la investigación

En cuanto a nuestro planteamiento metodológico, la búsqueda de información y la aproximación al problema se acoge a un interés descriptivo mediante un estudio cuantitativo de diseño no experimental utilizando una encuesta como instrumento de recogida de información.

## Contextualización

Nuestro contexto lo conforman los representantes del alumnado en los órganos de gobierno y los delegados de clase de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Granada, Campus de Cartuja, donde se imparten las carreras relacionadas con la rama de estudio.

En este sentido, la Facultad de Ciencias de la Educación, de la Universidad de Granada, en el Campus de Cartuja, cuenta con 5445 estudiantes, más de un centenar de profesores y una veintena profesionales de la administración y servicios.

Con respecto al campus de Cartuja, este es la sede central de las titulaciones foco de nuestro estudio. Se encuentra localizado en la ciudad de Granada, concretamente en las afuera, justo en frente de la cartuja granadina.

Aunque es una Facultad relativamente joven que data de la primera mitad de los 90, al igual que el campus de Melilla, ha tenido que adaptarse a las necesidades actuales y construir un aulario y realizar diferentes reformas con las que hacer frente a sus nuevas necesidades.

En este sentido, la oferta académica de esta facultad coincide con las mismas titulaciones de la rama educativa que se ofertan en los campus norteafricanos, exceptuando el magisterio bilingüe, pedagogía y los dobles grado de Primaria y estudios ingles y franceses en el campus de Cartuja y el grado de educación primaria y ciencias de la actividad física y deporte en el campus de Melilla.

## Población y muestra

Dado el interés de nuestro estudio, trabajaremos con la totalidad de la población de representantes estudiantiles de la Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad de Granada que asciende a 96 puestos. Se ha enviado el cuestionario a la totalidad de la población, obteniendo un resultado de 70 respuestas válidas. Por tanto, la muestra productiva de la investigación asciende al 72.91% de la población.

## Instrumento

Por otra parte, de los instrumentos revisados hemos seleccionado el Inventario de Prácticas de Liderazgo Estudiantil S-LPI de Kouzes y Posner (2008), para nuestro trabajo de investigación, por ser el que mejor se adecúa a nuestras necesidades de investigación.

Como ya hemos adelantado, este cuestionario se compone de un total de 30 ítems agrupados por los autores en cinco dimensiones: estilo de liderazgo, visión compartida, eficacia ante el cambio, capacitación de los demás e intervención profunda.

El cuestionario ha sido traducido del inglés al español y adaptado en sus ítems a las características culturales del estudiantado de la Universidad de Granada. La adaptación ha sido revisada mediante juicio de expertos.

## Resultados

Con la ayuda del programa SPSS-20 donde se han procesado los datos obtenidos, se ha procedido a realizar análisis estadístico básico de los datos obtenidos; para analizar fiabilidad del instrumento se ha obtenido alpha de Cronbach con un resultado de .877; para caracterizar a la población se ha obtenido frecuencia y porcentaje de datos sociodemográficos; para analizar autopercepción del liderazgo ejercido se ha obtenido media y desviación típica de cada ítem.

## Caracterización de los representantes estudiantiles

En una primera aproximación a la caracterización de estos líderes, podemos destacar que la media de edad de los representantes estudiantiles se encuentra en 22.68 años, encontrado el valor mínimo en 18 años de edad y el valor máximo en 50 años.

Con respecto al sexo, los datos han mostrado una prevalencia femenina en la representación estudiantil, con un 62.9%, frente al 37.1% masculino.

La titulación que más representantes tiene, es el Grado en Educación Primaria, con un 38.6%, seguida del Grado en Educación Social, con un 22.9%, siendo el Grado en Educación Primaria Bilingüe el que menos representantes agrupa, con un 10%, debido a su escasa población. El resto de titulaciones del campo de la educación, muestran una tasa de 12.9% para el grado en Pedagogía y 15.6% para el grado en infantil.

Por otra parte, los cursos de donde proceden más líderes, son segundo y tercero, con un 37.1% y 25.7%, respectivamente. Por otra parte, sorprendentemente, el curso con menor representación es cuarto, con un 14.3%, ya que en primero, encontramos un 22,9% de representantes estudiantiles.

Con respecto al tiempo de ejercicio de la representación, la mayoría de estos líderes llevan una media de entre uno y dos años de representantes, en un 84.3% de los casos, siendo el inicio de la representación, principalmente, en años posteriores al inicio del grado, con un 55.7%.

Haciendo referencia a los cargos que representan, cabe destacar que la mayor tasa de participación se origina a nivel de aula, como delegados y subdelegados de grupo, con un 78.6%, seguida de la representación en la Junta de Facultad, con un 18.6%. Los cargos menos ocupados son el de representación en Consejo de Gobierno y Junta de Dirección de los Departamentos, con un 1.4% de representación para cada caso.

La autopercepción en el estilo de liderazgo es bastante alta, así lo vemos en la Tabla 2. Los indicadores que integran esta dimensión oscilan entre una media de 3.77 a 4.41, con valores superiores, todos, a la media teórica de 3. El indicador donde aparece una mayor autopercepción es el de cumplimiento de las promesas y compromisos que hago. Esta cuestión nos lleva a pensar que, generalmente, estos representantes son unos líderes comprometidos con su grupo y con unos valores fuertemente arraigados. Por el contrario, el ítem menor valorado en esta dimensión es dedicar tiempo y esfuerzo asegurándome que la gente que trabaja se adhieran a los principios y normas que se acuerdan, es decir, no dedican tiempo a controlar si el resto trabaja conforme a las normas que se acuerdan.

La autopercepción de la visión compartida es igualmente alta. En esta segunda dimensión los indicadores fluctúan entre una media de 3.90 a 4.37 alcanzado el mayor valor en el ítem 22, soy positivo cuando hablamos sobre lo que podemos lograr. Esto nos lleva a deducir que estos líderes, generalmente, son optimistas conforme a las metas a las que quieren llegar, buscando la comunicación entre los miembros del grupo. Por el contrario, el ítem menor valorado por estos representantes es hablar con otros de cómo sus propios intereses pueden verse reflejados trabajando hacia un objetivo común, es decir, no hablan con el resto de cómo sus intereses pueden verse reflejados trabajando hacia un objetivo común, lo que nos lleva a pensar que son líderes con poca capacidad de persuasión o comunicadora.

## Autopercepción del liderazgo ejercido

Tabla 2

*Descriptivos básico*

Dimensión	Ítems	Media	Desviación típica
Estilo de liderazgo	1. Establezco un ejemplo personal de lo que espero de los demás.	3.91	.91
	6. Dedico tiempo y esfuerzo asegurándome que la gente que trabaja se adhieran a los principios y normas que se acuerdan.	3.77	.85
	11. Cumplo las promesas y compromisos que hago.	4.41	.64
	16. Busco entender cómo sus acciones afectan el rendimiento de actuación de otras personas.	4.00	.88
	21. Me aseguro de que la gente apoya los valores que hemos acordado.	3.84	.86
	26. Hablo de mis valores y los principios que guían mis acciones.	3.83	.95
Visión compartida	2. Hablo acerca de lo que creo que puede afectar al grupo en el futuro.	4.24	.69
	7. Describo a los demás lo que somos capaces de lograr.	3.91	.88
	12. Hablo con los otros acerca de cómo podría mejorarse el futuro	4.09	.83
	17. Hablo con otros de cómo sus propios intereses pueden verse reflejados trabajando hacia un objetivo común.	3.90	.97
	22. Soy positivo cuando hablamos sobre lo que podemos lograr.	4.37	.80
	27. Hablo con entusiasmo sobre los altos propósitos y significados que podemos lograr.	4.00	.82

Dimensión	Ítems	Media	Desviación típica
Eficacia ante el cambio	3. Busco la forma de desarrollar habilidades y capacidades.	3.91	.83
	8. Busco la forma de que los otros puedan probar nuevas ideas y métodos.	3.86	.79
	13. Busco la forma de innovar y mejorar lo que hacemos.	4.14	.71
	18. Cuando las cosas no salen como esperamos, me pregunto , ¿Qué podemos aprender de esta experiencia?	4.15	.94
	23. Me aseguro de que nos fijamos metas y hacemos planes específicos para los proyectos que llevamos a cabo.	3.87	.88
	28. Tomo la iniciativa para experimentar con la forma en las que se pueden hacer las cosas.	3.97	.90
Capacitación de los demás	4. Fomento la cooperación en vez de las relaciones de competencia entre personas con quienes trabajo.	4.37	.71
	9. Escucho de forma activa diversos puntos de vista.	4.56	.58
	14. Trato a los demás con dignidad y respeto.	4.79	.61
	19. Apoyo las decisiones que otros hacen.	4.30	.67
	24. Doy a la gente una gran cantidad de libertad y elección para decidir cómo hacer su trabajo.	4.33	.74
Intervención profunda	29. Proporciono oportunidades para que otros ejerzan responsabilidades de liderazgo.	4.07	.82
	5. Elogio a la gente por un trabajo bien hecho.	4.49	.65
	10. Animo a los otros como ellos trabajan en las actividades y programas que realizan.	4.16	.81
	15. Expreso agradecimiento por las contribuciones que los otros hacen.	4.66	.51
	20. Reconozco públicamente a las personas que son ejemplo de compromiso con los valores compartidos.	4.14	.87
	25. Encuentro maneras de celebrar los logros.	3.93	.98
	30. Me aseguro de que las personas sean reconocidas por sus contribuciones.	4.36	.59

Respecto a la autopercepción sobre eficacia ante el cambio, encontramos nuevamente valores bastante altos. En esta tercera dimensión, los medias oscilan entre 3.87 a 4.15 siendo su ítem mejor valorado el ítem 18, cuando las cosas no salen como esperamos, me pregunto , ¿Qué podemos aprender de esta experiencia?. Este hecho pensamos que puede hacer referencia a la capacidad y rasgos de estos líderes para aprender de sus errores, buscando la forma de innovar y mejorar lo que hacen. Por el contrario el ítem 8, es el que menor puntuación recibió, Busco la forma de que los otros puedan probar nuevas ideas y métodos, hace que podamos ver a estos representantes como líderes poco implicados en el desarrollo de los trabajos que realizan sus compañeros, es decir, los dejan actuar sin buscar que prueben otras vías o métodos para conseguir sus objetivos.

En cuanto a la capacitación de los demás encontramos una autopercepción alta. En la cuarta dimensión los resultados muestran unas medias bastante elevadas que oscilan entre 4.07 a 4.78. El ítem mejor valorado es, trato a los demás con dignidad y respeto, por lo que podemos pensar que tienen un trato cercano con su grupo, siguiendo la línea de un liderazgo distribuido, ya que intentan empoderar a su grupo para que sean ellos mismos quienes puedan actuar. Por el contrario, el ítem con menor puntuación y, aún así supera la media de otras dimensiones es proporciono oportunidades para que otros ejerzan responsabilidades de liderazgo, lo que nos llevaría a pensar a que deberían mejorar en otorgar oportunidades para que el resto ejerciera responsabilidades de liderazgo y terminar así de empoderarlos.

La autopercepción que hemos denominado intervención profunda (dar aliento al corazón, en su original en inglés) es igualmente positiva. En la quinta dimensión los resultados muestran unas puntuaciones medias bastante altas, aunque inferiores a la cuarta dimensión, que fluctúan entre 3.92 y 4.65. Su ítem mejor valorado es el 15, expreso agradecimiento por las contribuciones que los otros hacen, lo que nos lleva a pensar que son líderes sensibilizados que buscan alcanzar sus metas, a través de un buen clima de trabajo. Por el contrario el ítem menor valorado por estos representantes es encontrar maneras de celebrar los logros de sus compañeros. En este sentido esta cuestión toma importancia, ya que no sólo estaríamos reforzando lo obtenido, sino que además estaríamos en continua socialización con el resto de componentes del grupo.

## Discusión y conclusiones

### Discusión

Tras el análisis de datos y vistos los resultados, nos disponemos a su posterior discusión con las investigaciones que los autores del cuestionario han realizado sobre nuestra temática de estudio.

Con respecto a la edad, nuestros resultados muestran una media de unos 22.7 años, siendo la media para las investigaciones de Posner (2010) de unos 20. En la misma línea que Posner (2010), Schuemann (2014) encuentran una media de edad de 20.8 años, también en el contexto americano. Por el contrario, Franco y Ríos (2013), marcan en sus investigaciones una media entre 21 y 24 años, datos que se acercan más a nuestros hallazgos. Esto puede deberse a que en norte américa no es frecuente la entrada a la Universidad pasada la veintena de edad. Sin embargo, en España esta situación es diferente, cada vez son más los adultos que vuelven a la Universidad, con

la necesidad de seguir formándose, o la empiezan para aspirar a un trabajo mejor, o simplemente para encontrar un trabajo.

En lo referente al sexo de la población, Posner (2010) obtiene una prevalencia femenina en sus estudios. En nuestra investigación en este factor también muestra una alta participación femenina en los puestos de representación, similar, por otra parte, a la tasa de mujeres que cursan estudios en la Facultad de Ciencias de la Educación, encontrando la misma situación en la investigación de Kyei y Kwadwo (2015). Continuando con esta variable, podemos destacar los estudios de Schuemann (2014), en el que encuentra un equilibrio en el género y Franco y Ríos (2013), donde la mayor participación la encontramos en los chicos.

Relativo a las medias de las dimensiones del cuestionario, nuestra investigación muestra mayores autopercepciones positivas en las dimensiones capacitación a los demás e intervención profunda, capacitar a otros e intervención profunda, con unas medias de 4.40 y 4.29 respectivamente, encontrando medias similares en las investigaciones de Kyei y Kwadwo (2015). Por el contrario, este resultado varía en el trabajo de Posner (2010), en este caso, la dimensión con una alta valoración, por parte de los encuestados, es intervención profunda con un 3.68, seguida de la dimensión visión compartida, con una media de 3.62.

En esta línea, la dimensión con menos valoración es la primera, modelo de liderazgo, con una media de 3.96. Por el contrario, la dimensión menor valorada para este autor son: capacitar a otros, con una media de 2.53, seguido de la primera, modelo de liderazgo, con 3.24, siguiendo los datos aportados por Posner (2010) y para Kyei y Kwadwo (2015), la dimensión menor valorada es visión compartida, con un 2.19 de media. Por tanto, a la vista de los resultados, las medias obtenidas en nuestro estudio, son más alta que las del trabajo Posner (2010) y Kyei y Kwadwo (2015).

Otro punto de discrepancia con respecto a Posner (2010), éste utilizó una población de representantes basada en los líderes de las Hermandades universitarias, característicos sobre todo en el contexto norteamericano. En cambio, nuestros participantes, han sido los estudiantes que tienen un papel de liderazgo dentro de la institución. Por otra parte, los líderes estudiados en las investigaciones de Schuemann (2014) y Franco y Ríos (2013), utilizaron, también, estudiantes pertenecientes a los órganos de gobierno de sus facultades.

Por último, los resultados obtenidos tras el análisis muestran una alta consistencia interna, con un alpha de Cronbach de .877 en total de todos los ítems. Este dato es similar al obtenido en el trabajo de Posner (2010) en el que su alpha de Cronbach daba un resultado total de .85.

## Conclusiones

Una vez terminado el análisis de los datos, nos disponemos a desarrollar las conclusiones de nuestra investigación en base a los objetivos anteriormente marcados. Con respecto al objetivo general, podemos decir que las 5 dimensiones de las que se compone el cuestionario, están presentes en las prácticas de liderazgo de los estudiantes universitarios, de nuestro estudio. Sin embargo, las dimensiones mejor valoradas fueron la cuarta y quinta (Capacitación de los demás e intervención profunda). Este hecho nos hace concluir que estos líderes tienen gran interés en fomentar el cambio y el empoderamiento del resto de los miembros del equipo, el cual lideran.

En lo referente a los objetivos específicos, las conclusiones que sacamos, es que tras la revisión de instrumentos y su posterior validación, el instrumento adaptado obtuvo un alpha de Cronbach del .877, por lo que podemos decir que tiene una alta fiabilidad.

Continuando con los objetivos específicos, en relación al primer objetivo específico, de caracterización del liderazgo estudiantil podemos concluir que son estudiantes que se encuentran principalmente en segundo de carrera, con predominio femenino y entorno a una edad de 22.7 años. La mayoría de estos líderes son delegados de clase, encontrándonos que el grupo más numeroso de representantes lo compone el grado en Educación Primaria.

Relativo al segundo y último objetivo específico, las afirmaciones que estos representantes marcaron en cada dimensión, se identificó que las conductas menos practicadas por estos líderes estudiantiles universitarios estudiados, son las referentes a: i) dedico tiempo y esfuerzo asegurándome que la gente que trabaja se adhiere a las normas que se acuerdan, ii) busco la forma de que los otros puedan probar nuevas ideas y métodos, iii) me aseguro de que la gente apoya los valores que hemos acordado, iv) me aseguro de que nos fijamos metas y hacemos planes específicos para los proyectos que llevamos a cabo, v) hablo de mis valores y principio que guiarán mis acciones. Estos hallazgos revelan, en gran parte, que los líderes estudiantiles universitarios, no están preparados para hacer fomentar el cambio y la innovación en el trabajo de los otros, así como asegurarse de que se cumplen los acuerdos a los que se llega.

Por tanto, estas necesidades nos llevan a apuntar la necesidad de diseñar un programa de formación en liderazgo, para representantes estudiantiles que les ayude a compensar esas carencias que encuentran en el ejercicio de su cargo.

En este sentido, concluimos que a partir de las necesidades concretas de nuestros representantes, en este caso son las específicas de los líderes estudiados, deberían las propias universidades buscar y desarrollar diferentes planes para desarrollar esas carencias y contribuir así a un correcto desarrollo de sus funciones, esencial para la continuidad y mejora del liderazgo estudiantil.

Por otra parte las limitaciones de este estudio las podríamos reducir a la no generalización de los resultados, debido al escaso numero de participantes. Además, la falta de triangulación de los datos: una técnica Delphi o un grupo de debate (focus group) con algunos líderes estudiantiles nos hubieran permitido realizar más contrastes de los resultados. Por último, ampliar la muestra, ya que por falta de tiempo hemos obtenido un nivel de participación bajo. Además de ampliar el estudio al resto del alumnado para conocer las percepciones de los mismos hacia sus representantes.

Respecto a las futuras líneas de investigación que quedan abiertas tras el termino de nuestro trabajo serían: la extrapolación de este estudio a los campus de Ceuta y Melilla, para poder realizar una comparación inter Campus y ampliar la población al resto de estudiantes de la Universidad de Granada para caracterizar el liderazgo estudiantil en la UGR y la creación de un programa de formación para suplir las carencias que encuentran los líderes estudiantiles.



## Referencias Bibliográficas

- Bass, B., & Avolio, B. (1989). Potential biases in leadership measures: how prototypes, leniency, and general satisfaction relate to ratings and rankings of transformational and transactional leadership constructs. *Educational and Psychological Measurement, 1*.
- Carvalho, R. D. (2012). Student participation in Brazil - The case of the "gremio estudantil." *Management in Education, 26*(3), 155-157.
- Cebrián, M. Y., & Fernández Cruz, M. (2012). *Diseño y elaboración de un programa de formación de líderes para la gestión de universidades en la sociedad del conocimiento*. SINED.
- Cetín, M., & Kinik, F. (2016). Effects of leadership on student success through the balanced leadership framework. *Universal journal of education research, 4*, 675-682.
- Cicognani, E., Pirini, C., Keyes, C., Joshanloo, M., Rostami, R., & Nosratabadi, M. (2008). Social Participation, Sense of Community and Social Well Being: A Study on American, Italian and Iranian University Students. *Social Indicators Research, 89* (1), 97-112.
- Cuevas-López, M., & Díaz-Rosas, F. (2015). Género y liderazgo en la universidad española. Un estudio sobre la brecha de género en la gestión universitaria. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas, 23*(106).
- Coffey, A. Y., & Lavery, S. (2018). Student leadership in the middle years: A matter of concern. *Improving Schools, 21* (2).
- Del Pino, R., & Aguilar, M. (2013). La Inteligencia emocional como una herramienta de la gestión educativa para el liderazgo estudiantil. *Revista de investigación científica y tecnológica, 132-141*.
- Dugan, J. P., & Komives, S. R. (2007). Developing leadership capacity in college students. *College Park, Md.: National Clearinghouse for Leadership Programs, 21*.
- Eich, D. (2008). A Grounded Theory of High-Quality Leadership Programs Perspectives From Student Leadership Development Programs in Higher Education. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 15*(2), 176-187.
- Elexpuru, I., Villardón, L.V., & de Eulate, C. (2013). Identificación y desarrollo de valores en estudiantes universitarios. *Revista de Educacion, 362*, 186-216.
- El-Homrani, M. (2014). *Percepciones del Liderazgo Estudiantil en la Universidad de Granada. Perspectiva desde los Diferentes Centros*. Grupo Universitario.
- Franco, C., & Ríos, L. (2015). *Caracterización del liderazgo en estudiantes de pregrado de las Instituciones de Educación Superior caso: Escuela de Ingeniería de Antioquia [Trabajo fin de grado inédito]*.
- Frost, R., & Holden, G. (2008). Student voice and future schools: building partnerships for student participation. *Improving Schools, 11*(1), 83-95.
- Gairín, J., Castro, D., & Montero, A. (2011). Situación actual de la dirección y gestión de los centros de enseñanza obligatoria en España. *Revista Española de Pedagogía, 247*, 401-416.
- Haber, P. (2019). Co-curricular involvement and student leadership as catalysts for student learning. *New Directions for Higher Education, 188*.
- Iverson, S., McKenzie, B., & Halman, M. (2019). What can feminism offer student leadership education? *Journal of Leadership Education, 18* (1).

- Kauffmann, A., & Serpa, E. (2010). *Rasgos de personalidad y fortalezas personales en estudiantes líderes de agrupaciones en la Universidad Metropolitana* [Trabajo de Grado]. Universidad Metropolitana, Caracas, Venezuela.
- Kezar, A., & Moriarty, D. (2000). Expanding our understanding of student leadership development: A study exploring gender and ethnic identity. *Journal of College Student Development*.
- Komives, S. R., Dugan, J. P., & Owen, J. E. (2011). *The handbook for student leadership development*. John Wiley & Sons.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2008). It's Not Just the Leader's Vision. *Facilities Manager*, 24(4), 22-23.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2014). *The Student Leadership Challenge: Five Practices for Becoming an Exemplary Leader*. John Wiley & Sons.
- Kyei, A., & Kwadwo, S. (2015). Assessing school leadership challenges in Ghana using Leadership Practice Inventory. *International Journal of Education and Practice*, 3(4), 168-181.
- Laub, J. (1999). Assessing the servant organization: development of the servant organizational leadership (SOLA) instrument. *Dessertation abstracts international*, 60 (2).
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2008). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112-129.
- Leithwood, K., & Sun, J. (2012). The nature and effects of transformational school leadership: A meta-analytic review of unpublished research. *Educational Administration Quarterly*, 48(3), 387-423.
- Longman, K., & Anderson, P. (2016). Women in leadership: the future of Christian Higher Education. *Re-Imagining Christian Higher Education*, 15(1), 24-37.
- Lorenzo, M. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. *Revista Española de Pedagogía*, (232), 367-388.
- Lorenzo, M. (2007). *El liderazgo estudiantil en la universidad: un cuestionario para evaluar sus percepciones. "Revista para la Gestión de Centros Educativos Praxis 1984/2007". Sección Experiencias*. Wolters Kluwer España.
- Luescher-Mamashela, T. M. (2013). Student representation in university decision making: good reasons, a new lens? *Studies in Higher Education*, 38(10), 1-15.
- Luescher-Mamashela, T. M., & Mugume, T. (2008). Student representation and multi-party politics in African higher education. *Studies in Higher Education*, 39(3), 500-515.
- Molero, F., Recio P., & Cuadrado I. (2012). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *PSICOTHEMA*, 22.
- Peña, R. D. P., & Fernández, M. D. (2013). La inteligencia emocional como una herramienta de la gestión educativa para el liderazgo estudiantil. *Cuadernos de Administración*, 29(50), 132-141.
- Posner, B. Z. (2004). A leadership development instrument for students: Updated. *Journal of College Student Development*, 45(4), 443-456.
- Posner, B. Z. (2010). *Psychometric properties of the student leadership practices inventory*.

- Posner, B. Z., & Brodsky, B. (1992). A Leadership Development Instrument for College Students. *Journal of College Student Development*, 33 (3), 231-37.
- Posner, B. Z., & Kouzes, J. M. (1988). Development and validation of the leadership practices inventory. *Educational and psychological measurement*, 48(2), 483-496.
- Razak, N., & Hamidon, N. (2015). Effects of leadership styles in technical and vocational students, UTHM. *Journal of education and practice*, 6 (1), 57-60.
- Rodríguez, J., & Aguiar, M. V (2015). Fortalezas y debilidades de la gestión universitaria desde la visión de los gestores. *Revista Iberoamericana de Educación*, 67(2), 67-82.
- Rodríguez, R. M., Guerra, J. M., & Herrera, M. R. (2009). Experiencia de coordinación docente: construyendo una cultura reflexiva y colaborativa de la docencia universitaria en el marco de la puesta en marcha de los ECTS. En R. Roig Vila (Ed.), *Investigar desde un contexto educativo innovador* (pp. 389-398). Alcoy, Marfil, S.A.
- Rosch, D., Collier, D., & Thompson, S. E. (2015). An Exploration of Students' Motivation to Lead: An Analysis by Race, Gender, and Student Leadership Behaviors. *Journal of college student development*, 56(3), 286-291.
- Saari, F., & Ghani, A. (2015). Perception on leadership in electrical engineering students. *Journal of education and practice*, 6(1), 129-132.
- Schuemann, K. B. (2014). *A phenomenological study into how students experience and understand the university presidency*. Dissertation Abstracts International.
- Skalicky, J., Warr, K., Van der Meer, J., Fuglsang S., Dawson, P., & Stewart, S. (2020). A framework for developing and supporting student leadership in higher education. *Studies in Higher Education*, 45 (1).
- Soria, K. M., Roberts, J. E., & Reinhard, A. P. (2015). First-year college students' strengths a wareness and perceived leadership development. *Journal of student affairs research and practice*, 52(1), 89-103.
- Whitt, E. J. (1994). "I can be anything": Student leadership in three women's colleges. *Journal of College Student. Development*.