

GERENCIA DEL AULA Y FORMACIÓN AXIOLÓGICA EN LA UNIVERSIDAD DEL SIGLO XXI

CLASSROOM MANAGEMENT AND AXIOLOGICAL TRAINING IN THE 21ST CENTURY UNIVERSITY

Andreina Esperanza Alcalá Arráez¹

 <https://orcid.org/0009-0005-1201-7904>

Recibido: 11-02-2026

Aceptado: 25-03-2026

Resumen

Este ensayo argumentativo se propuso reflexionar sobre la gerencia del aula como catalizador de la formación axiológica en la universidad del siglo XXI. Desde esta perspectiva, se llevó a cabo una investigación documental, al considerar elementos pertinentes de artículos científicos seleccionados a través de la técnica del fichaje, con el fin de sustentar cada uno de los subtemas desarrollados. En este orden de ideas, el abordaje teórico se orientó en cuanto a los siguientes contenidos: la universidad en un mundo globalizado, tecnológico y diverso, gerencia del aula como espacio de liderazgo pedagógico y axiológico, estrategias pedagógicas para la formación axiológica en el aula. Una de sus conclusiones medulares se consolida en el hecho que la formación axiológica en la universidad contemporánea es un eje central para garantizar que los futuros profesionales desarrollen competencias éticas, críticas y transformadoras, integrando valores humanistas que respondan a las demandas de una sociedad compleja y cambiante. Por lo tanto, la visión de futuro encapsula el hacer de la gerencia de aula transformadora que, en un mundo globalizado y diverso, integre tecnología, liderazgo pedagógico y estrategias axiológicas para formar profesionales éticamente comprometidos, capaces de afrontar desafíos complejos con responsabilidad social e innovación.

Palabras clave: gerencia de aula; formación axiológica; universidad; gestión ética; estrategias pedagógicas.

Abstract

This argumentative essay aimed to reflect on classroom management as a catalyst for axiological training in the 21st century university. From this perspective, a documentary investigation was carried out, considering pertinent elements of selected scientific articles, in order to support each of the developed subtopics, using the indexing technique for its organization. In this order of ideas, the theoretical approach was oriented towards the following contents: the university in a globalized, technological and diverse world, classroom management as a space for pedagogical and axiological leadership, pedagogical strategies for axiological training in the classroom. One of its core conclusions is consolidated in the fact that axiological training in contemporary universities is a central axis to guarantee that future professionals develop ethical, critical and transformative competencies, integrating humanistic values that respond to the demands of a complex and changing society. Therefore, the vision of the future encapsulates the practice of transformative classroom management that, in a globalized and diverse world, integrates

¹ Docente de Educación integral. MSc. en Gerencia educativa. Doctora en Educación. Actualmente trabajo como docente Universitario. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Instituto Pedagógico de Barquisimeto. UPEL-IPB. Venezuela. andrealcala25@gmail.com

technology, pedagogical leadership and axiological strategies to train ethically committed professionals, capable of facing complex challenges with social responsibility and innovation.

Keywords: classroom management; axiological training; university; ethical management, pedagogical strategies.

Introducción

Las nuevas realidades de la universidad contemporánea enfrentan el desafío de formar ciudadanos íntegros y comprometidos, capaces de responder a los cambios acelerados del entorno global, lo cual da lugar al entendimiento de esta acción concentrada en la gerencia del aula, asumida como un espacio transformador donde convergen aprendizaje, socialización y reflexión axiológica. Más allá de la transmisión de conocimientos, se ha de comprender su significado en el marco de atender con eficiencia la construcción de valores fundamentales en función de orientar el comportamiento ético y responsable de los estudiantes en su interacción social y profesional.

Así, siguiendo la línea de investigación de Fisher (2021) se aprovecha la idea en torno a que la educación debe empoderar a los estudiantes para generar sus propias oportunidades de aprendizaje, fomentando su independencia y desarrollo crítico. En este sentido, la gerencia del aula puede integrar este enfoque al permitir que los estudiantes asuman un rol más activo en su formación, promoviendo la autonomía y la responsabilidad ética en sus decisiones académicas y personales. Allí es donde se debe hacer énfasis en los aspectos relevantes conectados con contextos reales para fomentar la retención de conocimientos y su aplicación práctica.

Desde esta perspectiva, se da cabida a las implicaciones inherentes al diseño de experiencias educativas que aborden problemas auténticos, promuevan la reflexión ética y preparen a los estudiantes para enfrentar desafíos complejos en la sociedad. Este escenario, da a entender que la universidad del siglo XXI ha de ser el punto medular que procure integrar esta orientación en términos de la construcción de proyectos basados en problemas y estrategias de aprendizaje significativo.

A ello se añade, el impulso que concede las prácticas de aprendizaje centradas en el estudiante, al fomentar el trabajo colaborativo, resolución de problemas y el pensamiento crítico, siendo éstas las habilidades esenciales para ciudadanos éticos e íntegros. En la gerencia del aula, esta connotación se traduce en la creación de entornos que prioricen el aprendizaje colectivo, la co-creación de conocimiento y la interacción social como procesos esenciales para el desarrollo personal y profesional.

De hecho, tal como lo plantea el precitado autor, en las experiencias del aprendizaje social y emocional se complementa el escenario formativo, constituyendo de este modo, un elemento significativo hacia el desarrollo de habilidades para navegar en los aspectos sociales, emocionales y éticos dada las exigencias de la nueva realidad universitaria, ofreciendo la oportunidad de crecer en el conocimiento especializado, además de ampliar la capacidad de actuar con empatía, justicia y compromiso social.

Metodológicamente, se trató de una investigación documental, que según la Universidad Yacambú (2024) es un tipo de estudio apoyado "en fuentes variadas caracterizadas por tener credibilidad científica, teórica y práctica, las cuales permiten desarrollar un análisis profundo presentado en sesiones de libre creación del autor, a partir de la introducción y cerrando con las respectivas reflexiones/conclusiones o recomendaciones pertinente" (p.53). De esta manera, se abordó la temática en la ampliación del conocimiento de su naturaleza teórica, siguiendo la ruta de análisis en la literatura seleccionada y organizada a través de la técnica del fichaje, en la organización de las consultas correspondientes en cada uno de los subtítulos desarrollados en el argumento que rescata los aportes pertinentes. Desde esta perspectiva, se consideraron los siguientes apartados:

Desarrollo teórico

La universidad en un mundo globalizado, tecnológico y diverso

Los elementos, factores y condiciones que se deben comprender en el contexto formativo de la universidad del siglo XXI, avanzan hacia la gerencia del aula adaptada a las demandas de un mundo caracterizado por la globalización, la diversidad cultural y los avances tecnológicos, tal como lo plantean Lazari y Matsoukas (2025), al describir eventos vinculados con la internacionalización del currículo como un proceso integral que busca integrar dimensiones interculturales y globales, exigentes de estrategias innovadoras, como los intercambios estudiantiles y docentes, además del uso intensivo de plataformas digitales para expandir el horizonte de los aprendizajes, más allá de las barreras geográficas. En un escenario de tensiones geopolíticas y desigualdades culturales, la gerencia del aula debe fomentar un ambiente inclusivo y respetuoso que valore la diversidad como fortaleza que promueve la cooperación global, a través de la integración de perspectivas multiculturales en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Asimismo, el aprovechamiento de tecnologías como los Massive Open Online Courses (MOOCs) y los programas de intercambio virtual, se convierte en una herramienta fundamental

para garantizar el acceso equitativo al conocimiento, al preparar a los estudiantes en la interacción con éxito en un mercado laboral globalizado, donde las competencias interculturales y la comprensión de los problemas globales son cada vez más valoradas. Así, la gerencia del aula en este contexto, debe trascender las prácticas tradicionales, orientándose hacia la formación de ciudadanos globales, capaces de enfrentar los desafíos de un mundo interconectado, pero profundamente fragmentado.

En el mismo entorno de ideas, el aporte que debe connotar la universidad como formadora integral, dentro de las competencias técnicas especializadas y al mismo tiempo, en el referido de los valores, se alinea con las evidencias de la investigación de Mwita et al. (2024) respecto a la condición de empleabilidad de los graduados que da cabida a una interacción entre habilidades técnicas, habilidades blandas y desempeño académico, en la perspectiva de reconocer que la universidad ha de satisfacer estos requerimientos que demanda el mercado laboral.

En este sentido, la gerencia del aula se presenta como un espacio crítico para fomentar la educación en valores éticos, pues éstos son esenciales para la formación de profesionales responsables y comprometidos con la sociedad. De forma similar, se han de significar los esfuerzos colectivos entre educadores, responsables de políticas públicas y otras partes interesadas, para garantizar un entorno educativo que priorice la calidad y la relevancia de los aprendizajes, aspectos que son fundamentales al abordar los desafíos contemporáneos de la universidad, incluidos aquellos relacionados con la ética profesional y la responsabilidad social.

En este marco de reflexión, la gerencia del aula debe evolucionar hacia un modelo de liderazgo pedagógico que integre valores éticos con habilidades técnicas y blandas, respondiendo a las demandas del siglo XXI y promoviendo una educación transformadora que prepare a los estudiantes para contribuir al bienestar social y económico de manera sostenible. No obstante, los retos relacionados con la formación axiológica en la universidad reflejan una crisis de valores evidenciados en el desplazamiento del enfoque educativo, priorizando la clarificación y promoción de valores por encima del simple conocimiento (Medveckis et al., 2021).

Este cambio responde a la creciente influencia de la globalización y a la dinámica cultural que moldea las actitudes individuales y colectivas, destacando el individualismo y la incertidumbre como factores determinantes en los contextos educativos (Kramer et al., 2017). La preferencia estudiantil por entornos previsibles y cooperativos (colectivismo) sugiere la necesidad de

fortalecer la responsabilidad social mediante estrategias que promuevan valores orientados hacia el futuro.

Es de este modo, como se refuerza el argumento anterior según palabras de Pawlak y Moustafa (2023) quienes destacan que el pensamiento orientado hacia el futuro permite a las personas generar representaciones mentales de escenarios potenciales, fomentando comportamientos dirigidos a metas concretas dentro de la planificación estratégica. Por lo tanto, el fomento de esta situación, se precisa hacia el mejoramiento del compromiso y el rendimiento académico, al vincular metas a corto y largo plazo con valores auto-concordantes, motivación y autoeficacia.

De hecho, las metas a corto plazo, ofrecen gratificación inmediata y facilitan comportamientos autorregulatorios, mientras que las metas a largo plazo, aunque más abstractas, incentivan el esfuerzo sostenido hacia logros futuros. Al visualizar obstáculos e implementar soluciones, los estudiantes aumentan sus posibilidades de éxito. Las universidades pueden aprovechar estas ideas reflexivas en el diseño de estrategias educativas que promuevan valores orientados al futuro, fomentando resiliencia, éxito académico y alineación con las aspiraciones de los estudiantes.

Por otra parte, el impacto negativo de la incertidumbre y el poco poder decisorio del docente de aula sobre el desarrollo democrático en la academia, limita el intercambio de experiencias y la aplicación de resultados de investigaciones inherentes al diseño de políticas educativas, tal como lo expresa Abraham (2020). Es allí donde las prácticas formativas integrales han de enfocarse, más bien; en la búsqueda de equilibrio de los valores individuales y colectivos, a fin de fomentar una cultura universitaria que forme profesionales éticos, comprometidos con el bienestar social y capaces de superar el individualismo predominante.

Gerencia del aula como espacio de liderazgo pedagógico y axiológico

Las conceptualizaciones inherentes a las dimensiones de la gerencia del aula aplicada en la educación universitaria, viene adquirida desde las estrategias de liderazgo pedagógico centradas en la gestión ética con sentido axiológico del entorno educativo. En marco de ideas, atraen los razonamientos de Frunza (2017), en el contexto de la universidad contemporánea, al caracterizar eventos inherentes al pluralismo axiológico, frente a los requerimientos de implementar estrategias de liderazgo pedagógico que promuevan la inclusión y el respeto por diversas perspectivas para enfrentar las crisis de valores.

En esos términos, la filosofía aplicada desempeña un rol transformador, al proporcionar herramientas reflexivas, como el asesoramiento ético y la reconstrucción axiológica, que orientan las decisiones hacia el desarrollo humano integral. De allí que, la reinterpretación de los valores tradicionales en este contexto ético representativo de la acción y gestión en el aula por el liderazgo docente ha de responder a los desafíos actuales mediante el apego a una cultura organizacional basada en principios éticos y sostenibles.

Asimismo, el sentido axiológico cursa su representatividad al desarrollar cualidades de liderazgo con responsabilidad ética, a fin de contribuir con el fortalecimiento de comunidades educativas que mejoren la calidad de vida y promuevan el aprendizaje significativo. En este entorno de ideas, se han de ofrecer los escenarios próximos para que los líderes educativos actúen como agentes transformadores, capaces de construir entornos de aprendizaje inclusivos, éticos y orientados al desarrollo integral de las personas.

Por lo tanto, el rol del docente como gerente del aula desde un liderazgo inclusivo, comunicación efectiva y manejo de conflictos, se evidencia en el desempeño, que según señala Ok (2024) se trata de un liderazgo efectivo para crear un ambiente educativo productivo y armonioso, particularmente en contextos diversos y desafiantes. He allí donde el mencionado autor distingue el rol integral de los líderes educativos en la gestión de conflictos y construcción de equipos multidisciplinares como prácticas clave para fomentar una cultura positiva institucional.

De hecho, la gestión efectiva de conflictos en estos escenarios creativos del conocimiento permite resolver disputas de manera constructiva, reduciendo el impacto negativo en la moral y la productividad del personal, mientras que las prácticas de construcción de equipos promueven la cohesión, confianza y colaboración entre los educadores. Estas habilidades son esenciales para que los líderes puedan orientar a los estudiantes hacia el logro de metas compartidas, mejorando los resultados académicos y manteniendo la estabilidad institucional.

En este sentido, se identifican estilos específicos de gestión de conflictos, como evitar, acomodar, competir, comprometer y colaborar, siendo este último, el más constructivo al buscar soluciones mutuamente beneficiosas. Los líderes inclusivos, involucrando el rol de los gestores del aula, necesitan integrar estas estrategias con habilidades de comunicación efectiva y liderazgo inclusivo, creando equipos cohesivos que trabajen hacia objetivos comunes y fomenten un entorno de aprendizaje colaborativo y equitativo.

En el mismo orden de ideas, se fundamenta la relación entre la gerencia del aula y el desarrollo de competencias axiológicas, en términos de respeto, empatía, responsabilidad y justicia. A tal efecto, señalan Audebrand y Pepin (2022) la importancia de una gestión responsable basada en valores, distinguidos como un enfoque axiológico inspirado en la sociología de Heinich, que los define dentro de los principios de juicio y acción organizados en tres niveles interrelacionados: individual, organizacional y societal, para lo cual se ofrecen directrices al incorporar esta perspectiva en la educación.

En términos de gerencia del aula, esta visión fomenta el desarrollo de competencias axiológicas, promoviendo una formación integral de estudiantes en entornos educativos orientados hacia la acción ética y socialmente responsable. En este ámbito de trascendencia, se trae a colación los planteamientos doctorales de Simmons (2022), quien hace énfasis en la aplicación del conocimiento pedagógico de contenido, en conjunto con el constructivismo social de Vygotsky, lo cual permite comprender y abordar las competencias necesarias para el liderazgo educativo en entornos universitarios.

Desde un enfoque de gerencia del aula, como espacio de liderazgo pedagógico y axiológico, estos marcos teóricos facilitan la planificación, evaluación y resolución de problemas, promoviendo un liderazgo que responde a las necesidades de los estudiantes, al fomentar valores de respeto, empatía, responsabilidad, justicia, entre otros. La identificación de brechas en la formación de líderes educativos hace ver el interés por construir programas de capacitación que integren estas competencias axiológicas, permitiendo a los docentes y líderes actuar como universitarios generadores de modelos éticos y agentes transformadores en contextos complejos; así como en la idea de fortalecer la relevancia de un liderazgo intencional basado en valores para guiar prácticas inclusivas y equitativas en entornos educativos diversificados.

Estrategias pedagógicas para la formación axiológica en el aula

Las estrategias pedagógicas para la formación axiológica en el aula universitaria requieren un enfoque integral, interdisciplinario y centrado en el estudiante. De modo que, estas prácticas deben estar orientadas por un docente reflexivo que oriente la transformación del aula en un espacio de liderazgo pedagógico y axiológico, donde los futuros profesionales puedan significar el ejercicio práctico de las competencias técnicas, al tiempo que se desenvuelven dentro de los principios éticos necesarios para contribuir al desarrollo de una sociedad más justa y equitativa.

En esos términos, una de las estrategias válidas tiene que ver con el aprendizaje sostenido sobre la plataforma de los valores, a fin de destinar las actividades y procesos educativos en la resolución de dilemas éticos, estudios de casos y escenarios reales donde los estudiantes deban analizar y reflexionar sobre decisiones que involucran principios axiológicos. La discusión colectiva a su vez, constituye un contexto significativo de construcción del pensamiento crítico y ético frente a problemáticas complejas.

Sobre esta perspectiva, afirman Saiz y Rivas (2023), que las estrategias pedagógicas que promuevan habilidades de toma de decisiones y resolución de problemas basadas en explicaciones causales dan lugar, además, a la posibilidad de integrar el bienestar personal y la formación continua. De allí que, el pensamiento crítico debe evolucionar más allá de modelos argumentativos tradicionales para enfrentar los retos contemporáneos mediante un enfoque que priorice las relaciones causales y las acciones efectivas como soluciones. Esto implica que los estudiantes universitarios deben ser formados en competencias fundamentales que les permitan analizar, interpretar y transformar la realidad, actuando de manera estratégica y ética en contextos complejos.

Por lo tanto, se han de fortalecer las estrategias pedagógicas en este ámbito exigente de nuevas realidades exigidas a la universidad del siglo XXI, a fin de permitir la incorporación de la enseñanza de habilidades post-decisionales, vinculadas a la acción, así como la invitación a la reflexión permanente, integrando elementos de las ciencias cognitivas y modelos causales para desarrollar aquellas capacidades que respondan a las demandas actuales en virtud de ir promoviendo, tanto el cambio social como el bienestar personal.

Asimismo, complementan Kryvylova et al. (2023) que la formación axiológica en la universidad contemporánea no es un aspecto accesorio, sino un atributo esencial para garantizar que los futuros profesionales sean éticamente preparados, comprometidos con los ideales humanistas y capaces de responder a las demandas sociales de manera innovadora. Por lo tanto, las estrategias pedagógicas deben enfocarse en la integración del enfoque axiológico en la enseñanza, fomentando valores como la empatía, la ética profesional, la moralidad y el compromiso social, fundamentales para la construcción de una sociedad más equitativa y consciente de sus principios éticos.

De forma similar, se ha de asumir que el enfoque axiológico como aval representativo que permite identificar un conjunto de valores prioritarios en la educación sea prioritario en el

desarrollo personal y la autoformación en la sociedad actual. De manera que, debe ser el eje central para considerar en los objetivos y normas que guían la formación pedagógica, en tanto, la universidad contemporánea, como espacio formador, tiene la responsabilidad de diseñar programas educativos que reflejen estos valores en la práctica profesional docente.

A ello se agrega, los razonamientos de Dauyenov et al. (2022) respecto al hecho que la universidad contemporánea, en su búsqueda por fortalecer las estrategias pedagógicas orientadas a la formación axiológica, enfrenta el reto de integrar enfoques metodológicos innovadores que promuevan un aprendizaje significativo, reflexivo y transformador. En este contexto, es fundamental desarrollar competencias axiológicas que trasciendan la simple repetición de contenidos, favoreciendo un pensamiento independiente, creativo y crítico.

Esto implica la adopción de paradigmas educativos que armonicen valores tradicionales y modernos, adaptados a las demandas sociales, culturales y económicas actuales (Axatova y Axatova, 2020). Además, la formación de los nuevos profesionales exige una preparación integral basada en principios como la complejidad, inclusividad, jerarquización y dinamización de las orientaciones axiológicas, según lo asimilado de Mislitchi (2020), lo cual da a entender que esta formación continua se orienta hacia la adaptación permanente de los estudiantes a las dinámicas del sistema educativo, promoviendo una actitud proactiva en un horizonte de aprendizaje permanente.

En este marco, la formación debe connotar la actualización y perfeccionamiento de las competencias teóricas, metodológicas y prácticas, así como la integración de los principios axiológicos que favorezcan la autonomía profesional y el desarrollo de capacidades pedagógicas y sociales. Vale decir, que esta integración responde a demandas contemporáneas que la sociedad espera de la universidad, como el avance tecnológico, la heterogeneidad estudiantil, las transformaciones en los contextos laborales y la creciente exigencia de calidad educativa.

Así, se concibe como un proceso de regulación y autorregulación pedagógica, capaz de traducir los fines educativos en objetivos prácticos, optimizando recursos y fortaleciendo la capacidad de innovación docente para responder a las necesidades del entorno educativo, tanto en términos individuales como organizacionales. Estos elementos resultan esenciales para fomentar en los estudiantes la internalización de valores éticos, sociales y culturales, así como la capacidad para aplicarlos en los diversos escenarios.

Conclusiones

El propósito de este ensayo fue reflexionar sobre la gerencia del aula como catalizador de la formación axiológica en la universidad del siglo XXI. De esta manera, se consideraron los aspectos teóricos sobre este contexto educativo en un mundo globalizado, tecnológico y diverso, donde la gerencia del aula se concibe como espacio de liderazgo pedagógico y axiológico, en el uso de estrategias pedagógicas para la formación axiológica en el aula. Desde esta perspectiva, se generaron las siguientes conclusiones:

La universidad en el siglo XXI debe trascender las prácticas educativas tradicionales, adaptándose a las demandas de un mundo globalizado, diverso y tecnológico. La gerencia del aula emerge como un espacio crítico para promover la formación de ciudadanos globales, combinando competencias técnicas, blandas y valores éticos, esenciales para abordar los retos contemporáneos.

La integración de valores orientados hacia la formación del estudiante en el entorno universitario, fomenta la planificación estratégica, la resiliencia y el compromiso académico, en términos de situaciones de aprendizajes significativos, centrados en la interacción entre metas a corto y largo plazo, a fin de visualizar soluciones a desafíos globales, promoviendo el éxito personal y la contribución al bienestar social. La gerencia del aula como espacio de liderazgo pedagógico y axiológico connota el interés por asumir un enfoque ético en la formación de líderes educativos; de modo que, la integración de valores como el respeto, empatía y justicia en los procesos formativos construye escenarios inclusivos que promuevan el desarrollo integral de los estudiantes, adaptándose a los desafíos del pluralismo axiológico.

Las estrategias pedagógicas para la formación axiológica en la educación universitaria han de adquirir el reflejo de enfoques holísticos, reflexivos e interdisciplinarios, orientados por docentes que guíen a los estudiantes en la resolución de dilemas éticos, fomentando habilidades críticas para abordar problemas complejos y promover un cambio social ético y transformador. La formación axiológica en la universidad es esencial para preparar a los futuros profesionales en competencias éticas y sociales, adaptadas a las demandas contemporáneas, lo cual exige la implementación de enfoques metodológicos innovadores que promuevan un aprendizaje significativo, creativo y autónomo, fundamental para la construcción de una sociedad más justa y equitativa.

Referencias

- Abraham, J. (2020). *National Culture as a Correlate of Research Output and Impact*.
<https://fl000research.com/articles/8-237>
- Audebrand, L. K., & Pepin, M. (2022). Principles for responsible management education: an axiological approach. *Journal of Management Education*, 46(5), 888-919.
<https://doi.org/10.1177/10525629221077148>
- Axatova, D. A., & Axatova, H. A. (2020). Modern pedagogical aspects of education and training. *Eurasian Journal of Research, Reflection, and Education Sciences (EJRRES)*, 8, 182-188.
<https://doi.org/10.47100/conferences.v1i1.913>
- Dauyenov, Y., Zhumataeva, E., & Orynbeikova, A. (2022). Methodological framework for the axiological paradigm in the learning environment. *Frontiers in Education*, 7.
<https://doi.org/10.3389/feduc.2022.895470>
- Fisher, M. L. (2021). *A case study examining students' experience in student-centered learning practices implemented at an Air Force training course*. [Dissertation, Liberty University].
- Frunza, S. (2017). Axiology, leadership and management ethics. *META: Research in Hermeneutics, Phenomenology, and Practical Philosophy*, 9(1), 284-299.
<http://www.metajournal.org>
- Guerrero, G. (2015). *Metodología de la investigación*. México: Grupo Editorial Patria.
- Kryvylova, O., Sosnickaya, N., & Oleksenko, K. (2020). Axiological approach to the psychological and pedagogical training of future teachers of the new generation. *Oceimniu eumip / Educational Dimension*, 3, 141-155. <https://doi.org/>
- Kramer, W.S., Shuffler, M.L., & Feitosa, J. (2017). The world is not flat: examining the interactive multidimensionality of culture and virtuality in teams. *Human Resource Management Review*, 27, 604-620
- Lazari, E., & Matsoukas, I. G. (2025). Bridging divides: The bold new era of university internationalization. *Frontiers in Education*, 9(Sec. Higher Education), Article 1473045.
<https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1473045>
- Misliṭchi, V. (2020). Continuous professional training - Priority of teaching staff. *Advances in Education Sciences*, 2(1), 64-85. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4008095>

- Mwita, K., Mwilongo, N., & Mwamboma, I. (2024). The role of soft skills, technical skills and academic performance on graduate employability. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 13(5), 767-776. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i5.3457>
- Ok, E. (2024). *The role of conflict management and team building in school leadership effectiveness*. Ladoke Akintola University of Technology. https://www.researchgate.net/publication/386177170_The_Role_of_Conflict_Management_and_Team_Building_in_School_Leadership_Effectiveness
- Pawlak, S., & Moustafa, A. A. (2023). A systematic review of the impact of future-oriented thinking on academic outcomes. *Frontiers in Psychology*, 14, 1190546. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1190546>
- Saiz, C., & Rivas, S. F. (2023). Critical thinking, formation, and change. *Journal of Intelligence*, 11(12), 219. <https://doi.org/10.3390/jintelligence11120219>
- Simmons, T. D. (2022). *Case study: Exploration into principals' educational leadership training experiences and their preparation to lead special education programs in schools*. Tesis doctoral no publicada. Liberty University, Virginia.
- Universidad Yacambú. (2024). *Manual para la presentación de escritos académicos*. UNY. Venezuela.