



DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.4303

Liderazgo directivo y la calidad del servicio educativo en instituciones educativas del nivel primaria.

Autor1

Edwin Apaza Rivas

<https://orcid.org/0000-0003-3188-3662>

eapazar@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo, Lima-Perú

Autor2

Ivonne Mamani Cruz

<https://orcid.org/0000-0003-1863-2746>

imamani6@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo, Lima-Perú

Autor3

Abigail Yessica Vilca Cruz

<https://orcid.org/0000-0003-2843-2940>

avilcac@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo, Lima-Perú

Autor4

Robert Julio Contreras Rivera

<https://orcid.org/0000-0003-3188-3662>

rjcontrerasr@ucvvirtual.edu.pe

Universidad Cesar Vallejo, Lima-Peru

Correspondencia: eapazar@ucvvirtual.edu.pe

Artículo recibido 1 noviembre 2022 Aceptado para publicación: 1 diciembre 2022

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

Todo el contenido de **Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar**, publicados en este sitio están disponibles bajo

Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) 

Cómo citar: Apaza Rivas, E., Mamani Cruz, I., Vilca Cruz, A. Y., & Contreras Rivera, R. J. (2023). Liderazgo directivo y la calidad del servicio educativo en instituciones educativas del nivel primaria. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 12910-12924. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.4303

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo describir, comparar y analizar información de artículos de investigaciones relacionadas al liderazgo directivo y la calidad del servicio educativo, en instituciones educativas del nivel primario, se desarrolló una metodología de tipo cualitativo, es decir de alcance exploratorio con un diseño no experimental, recurriendo al análisis de información confiable en bibliotecas universitarias, apoyados con gestores de información como Mendeley y Zotero, consultas en la base de datos de Scopus, los cuales brindaron un soporte valioso en la organización y manejo de la información bibliográfica, estos temas fueron estudiados por la necesidad básica de las personas y la sociedad, considerando el análisis bibliográfico del liderazgo directivo y el liderazgo transformacional y la relación con los resultados en la calidad del servicio educativo, este es uno de los factores educativos que permite la movilización y potencialización de las habilidades docentes y personal administrativo, el liderazgo es un agente de cambio y transformación, que busca coadyuvar a la mejora de los aprendizajes a través de la mejora de la práctica pedagógica y permita el logro de objetivos de los involucrados, buscando un compromiso compartido y responsabilidad social.

Palabras clave: *Liderazgo directivo, liderazgo transformacional, calidad del servicio educativo.*

Directive leadership and the quality of the educational service in educational institutions of the primary level

ABSTRACT

The objective of this work is to describe, compare and analyze information from research articles related to directive leadership and the quality of the educational service, in educational institutions of the primary level, a qualitative methodology was developed, that is to say, of an exploratory scope with a non-specific design. experimental, resorting to the analysis of reliable information in university libraries, supported by information managers such as Mendeley and Zotero, queries in the Scopus database, which provided valuable support in the organization and management of bibliographic information, these topics were studied for the basic need of people and society, considering the bibliographic analysis of managerial leadership and transformational leadership and the relationship with the results in the quality of the educational service, this is one of the educational factors that allows the mobilization and potentialization of the twelve skills Before and administrative staff, leadership is an agent of change and transformation, which seeks to contribute to the improvement of learning through the improvement of pedagogical practice and allows the achievement of objectives of those involved, seeking a shared commitment and social responsibility.

Keywords: Executive leadership, transformational leadership, quality of educational service.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día podemos darnos cuenta, la manera en que las instituciones educativas buscan ser innovadoras y estar acordes a las exigencias y demandas de la actualidad, por un lado con el manejo e implementación de las tecnologías que guarden relación con el avance mundial y del mismo modo es necesario contar con líderes capaces de promover el éxito; pero también es evidente la problemática que se presenta en las instituciones educativas, en las que se puede encontrar directivos que persisten en mantener una postura autoritaria, enmarcados únicamente en su papel administrativo dejando de lado diversos aspectos que un buen líder sería capaz de reconocer y dar la importancia debida y contribuir en su desarrollo, este hecho se da en su mayoría por la falta de capacitación, compromiso y el desinterés, esto es sustentado según (Weinstein y Hernández 2016), al mencionar que en estados unidos y en occidente en el año 2000 aproximadamente, se pudo observar que efectivamente existía un impacto de nivel positivo acerca del liderazgo ejercido por los directores en función a los aprendizajes, llegándose a concluir que tal dimensión es determinante para obtener buenos resultados después de la labor pedagógica que desempeña todo maestro.

La presente investigación se justifica en el aporte que brinda como fuente de consulta para posteriores estudios, del mismo modo para los profesionales que están involucrados con la labor docente y que desempeñan funciones de director, en los cuales recae una enorme responsabilidad dentro de la sociedad y su respectivo desarrollo.

Para tener una visión más amplia al respecto tomamos los siguientes antecedentes, a nivel nacional de manera específica mencionaremos los aportes de la UGEL N° 03 de Lima, en la cual se llevó a cabo una investigación con cinco entidades educativas del nivel primaria, con el objetivo de percibir la percepción que tienen los maestros en relación al liderazgo pedagógico ejercido por los diferentes directivos los mismos que a su vez nos dan a conocer que efectivamente el 67,8% de nuestros directivos ejercen una adecuada práctica del liderazgo pedagógico dentro de las instituciones educativas sin embargo también resulta necesario resaltar que el 30,1% presenta una escala buena, mientras que el 1,6% se enmarcan en una escala regular (Antonio & Herrera, 2019). Tales resultados permiten identificar que existe una buena percepción en relación al

desempeño del liderazgo pedagógico, sin embargo, tales datos no son los ideales ya que lo adecuado sería tener niveles óptimos a partir del cual se pueda garantizar el cumplimiento de los objetivos a través de un trabajo conjunto en el cual se involucre al equipo educativo.

De la misma forma Agramonte, (2015) realizó el estudio titulado: Acompañamiento pedagógico y didáctica del maestro de nivel primaria en la región Cusco, en cuyo estudio se trabajó con alrededor de 300 profesores para lo cual se intervino a través de, instrumentos acerca del acompañamiento a maestros así como sobre la didáctica desempeñada por los profesores llegándose a los siguientes resultados, se llegó a demostrar la relación de escala positiva de nivel muy alta de 0.745 existente entre el acompañamiento pedagógico brindado por los directores y la didáctica de los maestros en el nivel primario en los centros educativos del departamento del Cusco, el cual a su vez nos permite corroborar nuestra hipótesis la misma que muestra un valor de 0,00 que representa un menor nivel en cuanto a su significancia en relación al 5%, es decir se muestra una confianza de 95%. En tal sentido es necesario señalar que el acompañamiento que es recibido por los profesores de educación primaria del departamento del Cusco por los directivos data de una relación con escala positiva alta que representa el 0.602 en relación a la organización junto a un clima del aula el cual se evidencia en función a la motivación, el cual se evidencia a través del valor 0,00 el mismo que representa un nivel de significancia menor al 5% con un 95%de confianza. En tal razón se ha llegado a mostrar que efectivamente el acompañamiento pedagógico ejercido por los directivos presenta una relación de nivel directo con una escala alta que representa un 0.693 y la programación curricular por parte de los profesores de educación primaria del departamento del Cusco, con lo cual se llega a corroborar la hipótesis planteada el mismo que representa un valor 0,00 es decir menor a la escala de significancia de 5%, con un nivel de confianza del 95% por lo que se demuestra que el acompañamiento pedagógico brindado en los centros educativos de educación primaria del Cusco representa una relación de nivel positivo y alta de 0.614 en relación a los resultados de aprendizaje que desarrollan los profesores corroborado por un valor de 0,00 el mismo que representa una escala menor en relación al nivel de significancia del 5%, con una confianza de 95%. Por lo tanto, dicho estudio nos muestra que efectivamente existe una relación de escala positiva que se da entre el acompañamiento directivo y la didáctica

docente desarrollado en los procesos de evaluación, con lo cual podemos manifestar y demostrar la importancia de la gestión escolar y la práctica docente para la mejora de la calidad educativa.

El presente trabajo de investigación está compuesta por teorías y conceptos de diversos autores que dan sus puntos de vista sobre el liderazgo directivo tipos de liderazgo, calidad educativa entre otros, y la importancia de este trabajo radica en el análisis y reflexión del tema, con el cual se busca realizar un análisis comparativo de la información tratada en relación a los temas antes mencionados, para darnos cuenta de la importancia del rol que cumple el director y que este es clave en cuanto a crear las condiciones institucionales que promuevan la eficacia de la organización escolar, generando un clima escolar positivo, vinculando su quehacer con la mejora en los aprendizajes.

Teniendo en cuenta los antecedentes mencionados, se plantea como objetivo general del presente artículo, el análisis de información respecto a la relación que existe entre el liderazgo directivo y la calidad del servicio educativo en instituciones educativas del nivel primario, de la misma manera se considera los siguientes objetivos específicos: describir la relación de los estilos de liderazgo directivo y la calidad del servicio educativo en los estudiantes del nivel primario. Comparar los tipos de liderazgo directivo y su relación con la calidad del servicio educativo en los estudiantes del nivel primario.

Además, podemos afirmar que es una necesidad colectiva la reflexión sobre el rol que desempeñamos sobre las acciones que nos permitan superar estas dificultades, desarrollando las competencias y aspectos de liderazgo en todos aquellos profesionales involucrados en esta noble labor de llevar adelante el desarrollo de nuestro estudiantado, bajo los principios y valores acordes a nuestros tiempos y sociedad.

METODOLOGÍA

En la presente investigación se realizó una indagación sistemática de artículos científicos producto de publicaciones en la web en relación al tema. En la cual se logró consultar una variedad de artículos por lo que se constituye en un artículo de revisión literaria y de enfoque cualitativo que brindan información en un ambiente natural y dinámico (R. Sampieri, C. Fernández, 2014).

En la investigación sobre liderazgo directivo y la calidad del servicio educativo, la técnica utilizada para el desarrollo del presente trabajo fue el análisis documental, la misma que fue direccionada por la matriz de análisis de datos, la metodología utilizada, es descriptiva comparativa, ya que en este trabajo se describe y compara la situación in situ.

Asimismo cabe señalar que la información y datos recolectados de diversos autores; se desarrollaron partiendo de una búsqueda exhaustiva, crítica, teniendo en cuenta la selección, organización, análisis reflexivo de la información la cual se obtuvo a través de diversos medios como son artículos científicos obtenidos desde la base de datos como Scopus, Alicia, EBSCO, Scielo, WebScience entre otros; que responden a los objetivos planteados como premisa de nuestra investigación la cual guardan relación con los componentes de estudio.

Del mismo modo mencionar las características de del liderazgo directivo que permitan mejorar su desempeño para así ofrecer una educación de calidad en el servicio impartido desde un enfoque transformador, identificar la relación del liderazgo directivo y la gestión de la calidad educativa permite a los maestros reflexionar sobre su práctica y generar compromiso a nivel de equipo y de organización (Gill, 2006).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Considerando la bibliografía analizada podemos afirmar que existe información que revela la existencia de una relación entre el liderazgo directivo y la calidad del servicio educativo información en la que el liderazgo directivo es considerado como un factor determinante para el desarrollo de las instituciones que prestan el servicio educativo, motivo por el cual podemos afirmar que el rol que desempeña el líder educativo es fundamental en la calidad del servicio educativo; el rol que cumple va más allá de cumplir con las obligaciones enumeradas en un documento normativo, y que esta función recae en el compromiso de mejora constante del servicio, por tanto es necesario el desarrollo de todas sus competencias y potencialidades dentro de su desempeño laboral, teniendo claro el compromiso de ofrecer un servicio de calidad, que responda a las necesidades y demandas de los usuarios, tal como lo demuestran los registros de los estudios realizados.

Entre la información analizada se describe la relación de los estilos de liderazgo directivo y la calidad del servicio educativo que existen valores de correlación entre las variables

de liderazgo directivo y la calidad del servicio educativo, según la aplicación del software SPSS 21: 0,001073636 el rango de correlación entre estas dos variables se encuentra entre 0,01 a 0,19, hallándose un grado de correlación positiva muy baja, dando a entender que la calidad del servicio educativo se incrementara en la medida de que el liderazgo directivo también aumenta de manera eficiente y viceversa, con este resultado se da por demostrado que las variables de liderazgo directivo y la calidad del servicio educativo tienen un grado de interacción una en favor de la otra, las cuales se acrecentan en la medida que el personal directivo promueva y demuestra actitudes positivas hacia el liderazgo.

Al realizar la comparación de los tipos de liderazgo directivo y su relación con la calidad del servicio educativo en los estudiantes del nivel primario se puede apreciar información que revela, que en la institución educativa Liceo Nacional Mirimire y que aborda los estilos: autocrático, democrático y laissez faire, muestra un alto porcentaje en que se evidencia que la opinión de los directivos consideran poco relevante la opinión del personal docente al momento de tomar una decisión. También con este estudio se evidencia que los directivos fomentan de manera muy reducida la toma de decisiones de forma colectiva, de la misma forma se tiene información que demuestra que los directivos permiten a los docentes realizar actividades de manera libre u autónoma. De esta manera los resultados de la presente, muestran como evidencia las limitaciones que el personal directivo de la institución educativa en mención presenta en el cumplimiento de los estándares de calidad que corresponden al aspecto pedagógico de la calidad educativa, tal como los define el Ministerio de Educación de Ecuador (op. cit.) en el cual se da cuenta que el ministerio de educación del Ecuador realiza el monitoreo solamente del cumplimiento del currículo nacional dejando de lado y un tanto descuidado el trabajo grupal y de equipo, llegando a funcionar de manera improvisada ya que no cuentan con la implementación de estrategias de evaluación y mucho menos con planes para la atención de estudiantes con necesidades educativas especiales. De esta forma se entiende que los directivos muy pocas veces dan cumplimiento a los estándares establecidos para la calidad del servicio educativo y de esta manera nos podemos dar cuenta de la contradicción en los planteamientos del ministerio de educación del Ecuador y el rol que debe de cumplir el directivo de toda institución educativa, en su afán de alcanzar la calidad en el servicio educativo.

El liderazgo directivo, en la actualidad tiene relevancia en la labor que cumple el directivo y su labor efectiva para mejorar la producción de los colaboradores con quienes comparte este espacio educativo, cabe destacar que la labor del directivo es sumamente interactiva, además de que este debe de contar con objetivos claros para gestionar su desarrollo y alcanzar las metas establecidas, brindar orientación y direccionamiento, con una motivación constante a cada uno de los integrantes de su grupo, demostrar de esta manera el dominio de diferentes capacidades que lo caracterizan y sus conocimientos respecto al rol que desempeña. (Geraldo Campos et al., 2020).

Los resultados en relación al liderazgo transformacional y la calidad del servicio educativo en su componente de estimulación intelectual llegan alcanzar puntuaciones altas en la puntuación el cual tiene una incidencia notoria en la resolución de problemas desde diversas perspectivas, el cual está acompañado de la implementación de espacios de interacción y dialogo en la administración y gestión de la institución educativa. La estimulación intelectual es una de las características más resaltantes para desarrollar un trabajo en equipo con resultados de calidad en el servicio que se presta (Avolio & Bass, 2004).

El liderazgo directivo cumple un papel protagónico para fusionar y consensuar los intereses y necesidades de los integrantes de la institución educativa la cual dirige convirtiéndolas en esfuerzos colectivos ya que entre los desafíos más retadores es el unificar intereses ya que el personal que lo integra no siempre tiene el compromiso y no asume los retos de manera colectiva (Hermosilla et al., 2016).

En relación a la influencia idealizada se cuenta con una escala de calificaciones muy alta la cual está relacionada a la conducta de los directores y se resalta la importancia en los propósitos de la institución con un rol de favorecer e impulsar la participación de los miembros e integrantes. Ya que es preciso también destacar que aquel directivo con la capacidad de liderazgo desarrollado sustenta su poder por lo que representa su puesto, sino al contrario, ejerce su liderazgo desde una posición ética Montero et al. (2017). De esta manera es que el líder trasciende en su cargo, y es necesario que la persona quien la ejerza tenga una concepción más abierta y empática para ostentarla y mantenerse útil en estos cargos directivos.

Del mismo modo tomando en cuenta que el liderazgo transformacional se establece la motivación por inspiración en el cual los directores que fueron parte del estudio de

investigación manifestaron que uno de los factores de éxito es el de brindar la confianza a cada uno de los colaboradores para el logro de objetivos, ya que este es un aspecto vinculado a la capacidad del liderazgo directivo el hecho de trascender sus propios intereses por los de la organización, y tomando en cuenta que uno de estos pilares de la imagen de autoridad es contar con una percepción aceptable de una moral y una ética aceptable en el centro educativo, de acuerdo con Hermosilla et al. (2016). De la misma forma, se vincula con los deseos de superación y éxito de los integrantes de la institución donde se comparte espacio con los demás docentes e integrantes del equipo Garbanzo y Orozco (2007).

Considerando que aquel líder transformacional es quien se enfoca en el desarrollo y el empoderamiento de sus seguidores potencializando sus motivaciones para seguir asumiendo retos, estos líderes son fuente de inspiración de metas y propósitos que desafían la capacidad y motivan la superación personal. Este liderazgo posee diversas características entre ellas: Pedraja, Rodríguez, Araneda, & Rodríguez, (2016), la Influencia idealizada, en la cual los líderes son carismáticos y consiguen la confianza son también respetados y en muchos casos son imitados por sus seguidores Motivación inspiracional, estos tienen la capacidad de motivar al resto agregando un significado intrínseco al trabajo que realizan generando de esta forma un compromiso de esfuerzo mancomunado Chen et al., (2015). Estimulación intelectual, estos líderes estimulan a sus seguidores a ser innovadores y creativos, estos motivan de forma permanente para encontrar soluciones nuevas. Consideración individual, poseen una conducta de orientación y apoyo a sus seguidores actúan como mentores.

Por otro lado, se tiene el liderazgo transaccional, el cual se enfoca en construir acuerdos para alcanzar las metas ofreciéndoles una recompensa y se dedica a medir desempeños de acuerdo a los acuerdos establecidos son de corto plazo y no se llega a cambios significativos Antonakis y House (2014).

Así mismo, el concepto de calidad viene siendo vinculada desde hace mucho tiempo con términos como el de eficiencia, eficacia y ahora en nuestros tiempos también se le vincula con acreditación, pero es preciso mencionar que el concepto de calidad hace referencia a la capacidad de alcanzar objetivos y esta trasciende por el nivel de participación y colaboración de la comunidad educativa esto haciendo referencia a los aportes que brindan cada uno de los integrantes en busca de la mejora constante y que no solo se

refleje en el resultado final del proceso educativo, sino también en el proceso para llegar a este resultado, respondiendo a las necesidades e intereses de su estudiantado y comunidad educativa (Martínez et al., 2020).

Se destaca que liderazgo directivo está definido como un estilo que la misma es adoptada por un determinado agente educativo que en este caso recae en el director cuyo rol en es fundamental dentro de la gestión escolar puesto que el papel que desempeña incide de manera reflexiva y fortalecedora en el compromiso y motivación de los maestros así como generar mejoras en cuento a las condiciones laborales, las mismas que coadyuvan y garantizan una mejor calidad de servicio para los estudiantes de las diversas instituciones educativas del nivel primario, el líder directivo tiene como labor primordial o como función el hecho de contribuir a la movilización así como ejercer influencia hacia los demás agentes educativos para poder articular acciones y se logre objetivos y metas, las mismas que sean compartidas y visionadas por el equipo educativo dentro de su institución educativa Leithwood (2009), dicho de otra forma, debemos mencionar que como directores es necesario tener presente que somos los primeros agentes responsables de promover una labor preponderante en el hecho de influenciar, con el objetivo de contribuir y alcanzar metas que generen transformaciones en el campo educativo, así coadyuvar a mejorar las prácticas pedagógicas mediante la cual se logre aprendizajes de calidad, no sólo únicamente enfocados en los estudiantes, sino en la comunidad educativa en general bajo una perspectiva en común es decir una misma visión el cual privilegie el hecho de brindar aprendizajes de calidad.

Mientras (Doug y Fred 2006) considera que la gestión pública se refiere a los ejes la misma que toma de manera esencial o prioritaria a la gestión escolar; ya que a través de ella se pretende demostrar que el siguiente estudio contribuye de manera fundamental en identificar la relación que se da entre el liderazgo directivo y la gestión educativa en la educación primaria la cual señala que se desarrolló dentro del ámbito de la Unidad de Gestión Local N° 04 del distrito de Comas del año 2018. En ese entender esta investigación se desarrolló con el objetivo de demostrar una posible correlación ya que detalla paradigmas y teorías que permiten un acercamiento al tema de liderazgo directivo junto al aporte de teorías o acepciones que permiten realizar un mayor análisis de la calidad educativa, con la meta de realizar recomendaciones prescritas, que permitan transformar y generar una hoja de ruta denominada FODA, en la cual se pueda dar a

conocer alcances para mejorar el papel que desempeña el director, docentes dentro de la gestión educativa; con el objetivo de fortalecer el desempeño del director para que de esta manera sea eficiente y transformador del servicio y sea de calidad dentro del campo educativo en relación al éxito conjunto de la organización, la misma está representado de diversas maneras es decir bajo diferentes enfoques que permitan formar una visión compartida a su vez contribuya en el logro del éxito desde todas las perspectivas presentes .

Mientras (Blanchard y O'connor 2005) manifiestan que para el éxito directivo o de una organización en este caso de las instituciones educativas es necesario el desarrollo de diversas competencias las cuales deben ser provenientes desde el enfoque moral o ético, la cual se remite al hecho o a la activación de la inteligencia moral la misma que esta referida a la capacidad de desarrollar valores de orden personal asimismo manifiesta que contribuye a la mejora de las organizaciones de orden ético, así como contribuir con la transformación desde una visión competitiva para lo cual resulta necesario desarrollar actividades que sean del contexto y significativas las cuales sean desarrolladas de manera pertinente dentro de nuestra labor educativa es decir desde las instituciones educativas. Además cabe mencionar o dar a conocer que teniendo en cuenta algunas acepciones así como paradigmas que permiten tener un mayor acercamiento con respecto a las variables de nuestra investigación es decir liderazgo directivo y la gestión educativa, para lo cual fue necesario hacer uso de instrumentos como es la encuesta, así como de un cuestionario la cual tenía que ver con las escalas de liderazgo directivo y de la calidad en relación a la gestión escolar la misma que se aplicó a su vez a aproximadamente 290 profesores pertenecientes a 10 centros educativos, la misma además da a conocer que efectivamente existe una valoración positiva la cual contribuye a un mejor entendimiento acerca del liderazgo con las siguientes escalas eficiente, poco eficiente y nada eficiente, a través de la cual se consigue una aceptación y percepción de maestros. El análisis del directivo como líder, considera que su desempeño es fundamental dentro de nuestro contexto educativo, así como en todos los ámbitos de la sociedad, ya que liderazgo directivo se caracteriza por ser transformador, visionario que involucra el desarrollo de potencialidades y desempeños para lo cual se necesita una práctica continua y pertinente el cual involucre a los agentes educativos y permita el crecimiento como organización.

CONCLUSIONES

1. Realizando el análisis de información, podemos afirmar la existencia de una relación directa positiva entre el liderazgo directivo y la calidad del servicio educativo, la misma nos lleva a inferir que la calidad del servicio educativo se incrementa en la medida que el liderazgo directivo también aumenta de manera eficiente, pero esta baja en caso de que el liderazgo directivo no es eficiente en su desarrollo dentro de una institución educativa. Es así que con este análisis de literatura se demuestra que el personal directivo en cuanto demuestra actitudes positivas de liderazgo contribuye a la mejora y el servicio de la calidad educativa.

2. En el presente artículo podemos describir la relación de los estilos de liderazgo directivo y la calidad del servicio educativo, el estilo de liderazgo predominante en los directivos de las instituciones educativas es el liderazgo directivo de estilo transformacional, seguido del transaccional y esta se relaciona con la calidad del servicio educativo.

3. Al realizar la revisión de diversas fuentes se entiende la diferencia de los tipos de liderazgo directivo y su relación con la calidad del servicio educativo en los estudiantes del nivel primaria se llegó a realizar la diferenciación de los estilos de liderazgo encontrándose, que quien más destaca es el liderazgo transformacional y el que menos aceptación tiene es el liderazgo transaccional, las características del liderazgo transformacional con los espacios de diálogo y reflexión fortalecen el trabajo en equipo y promueve la participación activa de los integrantes brindando espacios de innovación y creatividad para encontrar soluciones novedosas e innovadoras las mismas que favorecen el desarrollo de la calidad del servicio educativo.

LISTA DE REFERENCIAS

Antonio Martel, M.G. y Herrera Alvarez, A.M. (2019). El liderazgo pedagógico del director desde la mirada de los docentes. *Gestión de organizaciones*, 4(2). 31 – 46.

<https://dialnet.unirioja.es>

Arana Agüero, L., y Coronado Tarrillo, J. (2017). Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución parroquial del distrito de San Isidro. *Revista EDUCA UMCH*, (09), 73-96. [HTTPS://doi.org/10.35756/educaumch.201709.33](https://doi.org/10.35756/educaumch.201709.33)

Avolio, B., Bass, B. & Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire.

Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 72, pp. 441-462. DOI:
<https://doi.org/10.1348/096317999166789>

Bolivar, A. (2010), El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones, *Revista Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33,
<https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol9-Issue2-fulltext-112>

Garbanzo, G., & Orozco, V. (2007). Desafíos del sistema educativo costarricense: un nuevo paradigma de la administración de la educación. *Educación*, 31(2).
Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/440/44031207/>

Geraldo Campos, L. A., Mera Sánchez, A. R., & Rocha Perez, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 156–174. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>

Hermosilla, D., Amutio, A., Costa, S., & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 135-143. DOI:
<http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>

Martines et al, 2017.(2020) documental desde una perspectiva socioformativa.16(1),233-258.<https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>

Martínez et al., 2017. (2020). *Documental Desde Una Perspectiva Socioformativa*. 16(1), 233–258. <https://doi.org/10.17151/rlee.2020.16.1.11>

Montero, E., Fernández, A., Barquero, K. & Martínez, L. (2017). ¿Es “real” el descenso en los puntajes de Costa Rica en las pruebas PISA 2015? Sexto Informe Estado de la Educación. Recuperado de http://www.estadonacion.or.cr/files/biblioteca_virtual/educacion/006/primaria-y-secundaria/Montero_E.pdf

Pedraja, L, Rodríguez, E., y Rodríguez, P (2016). Estilos de liderazgo de dirección escolar y el logro académico de los estudiantes: un estudio exploratorio. *Interciencia*, 41(11),748-756. ISSN: 0378-1844.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=339/33948191004>

Rodriguez Lopez, K., & Pallares Escorcia, M. (2009). Liderazgo Transformacional: Estrategia para mejorar la práctica docente en el aula. *LA CASA DEL MAESTRO*, 1(1), 46–62. Recuperado a partir de <https://revistascientificas.cuc.edu.co/RVCDM/article/view/3791>

Weinstein, J.; Cuellar, C.; Hernandez, M. y Fernandez, M. (2016). Director(a) por primera vez: Um estudio sobre la experiencia y socializacion de los directores noveles em establecimientos municipales de Chile. *Calidad en la educación*. (44), 12-45
<http://dx.doi.org/10.4067/s0718-45652016000100002>.