Evaluación de los estilos de liderazgo en docentes de primaria: un análisis comparativo

Evaluation of leadership styles in primary school teachers: a comparative analysis

Hilda Tudelano Reyes
https://orcid.org/0009-0001-9209-9145
hildatude@hotmail.com
Universidad Cesar Vallejo
Lima, Perú

Wilfredo Clever Acosta Retamozo
https://orcid.org/0000-0001-6386-2650
cleverretamozo626@gmail.com
Universidad Cesar Vallejo
Lima, Perú

RESUMEN

La evaluación de los estilos de liderazgo en docentes de primaria es esencial para mejorar el rendimiento académico y el bienestar tanto de estudiantes como de docentes. Este estudio compara los estilos de liderazgo en docentes de primaria y su impacto en el entorno educativo. Mediante una revisión sistemática de la literatura siguiendo las directrices de la Declaración PRISMA, se llevaron a cabo cuatro procedimientos fundamentales: identificación, selección, elegibilidad e inclusión. Inicialmente, se identificaron 86 registros, que fueron filtrados y depurados en varias fases hasta quedar 5 estudios clave. Los resultados indicaron que el liderazgo transformacional se asocia positivamente con la satisfacción laboral y el desempeño docente, creando un ambiente de trabajo colaborativo y motivador. En contraste, el liderazgo laissez-faire está vinculado a una menor satisfacción y desempeño, generando un entorno desmotivado. El estudio también destaca los desafíos en la implementación de estos estilos de liderazgo, como la adaptación a contextos culturales y organizacionales específicos, y la necesidad de formación continua. Concluyendo que, para lograr un liderazgo efectivo en la educación primaria, es crucial un enfoque integral que incluya capacitación docente y estrategias adaptadas al contexto de cada escuela.

Palabras clave: clima escolar, rendimiento académico, satisfacción laboral docente.

Recibido: 24-05-24 - Aceptado: 29-07-24

ABSTRACT

The evaluation of leadership styles in primary school teachers is essential for improving academic performance and the well-being of both students and teachers. This study compares leadership styles in primary school teachers and their impact on the educational environment. Through a systematic review of the literature following the PRISMA guidelines, four fundamental procedures were carried out: identification, selection, eligibility, and inclusion. Initially, 86 records were identified, which were filtered and refined in several phases until 5 key studies remained. The results indicated that transformational leadership is positively associated with job satisfaction and teacher performance, creating a collaborative and motivating work environment. In contrast, laissez-faire leadership is linked to lower satisfaction and performance, generating a demotivated environment. The study also highlights the challenges in implementing these leadership styles, such as adapting to specific cultural and organizational contexts, and the need for continuous training. Concluding that to achieve effective leadership in primary education, an integrated approach that includes teacher training and strategies adapted to the context of each school is crucial.

Key words: school climate, academic performance, teacher job satisfaction.

INTRODUCCIÓN

La evaluación de los estilos de liderazgo en docentes de primaria es un tema crucial en la investigación educativa, dado que un liderazgo efectivo puede influir significativamente en el rendimiento académico y el bienestar de los estudiantes, así como en el desarrollo profesional de los docentes. Según Panagopoulos et al. (2024), el liderazgo educativo es un factor determinante en la calidad de la educación, influyendo tanto en el rendimiento académico de los estudiantes como en la satisfacción laboral de los docentes. A nivel mundial, se ha observado que las escuelas con un liderazgo transformacional tienen una mayor probabilidad de mejorar los resultados de los estudiantes en comparación con aquellas con liderazgo menos efectivo (Trigueros et al., 2020).

La identificación y análisis de los diferentes estilos de liderazgo empleados por los docentes de primaria es esencial para comprender cómo estos influyen en el ambiente escolar y en la experiencia educativa. Por lo tanto, es determinante explorar en profundidad los distintos enfoques de liderazgo para evaluar su impacto y eficacia en el contexto educativo de nivel primario. Los estilos de liderazgo en la educación primaria pueden variar considerablemente, desde el liderazgo transformacional, que se centra en inspirar y motivar a los estudiantes y docentes a través de una visión compartida y metas comunes, hasta el liderazgo laissez-faire, que implica una menor intervención y dirección por parte del líder. Este análisis comparativo se propone investigar cómo diferentes estilos de liderazgo afectan la dinámica del aula, la motivación de los estudiantes, la colaboración entre el personal docente y la gestión general de la escuela. Autores como Panagopoulos et al. (2024) y Sayadi (2016) han señalado que el liderazgo efectivo en las escuelas primarias está asociado con una mejor calidad educativa y resultados académicos positivos.

La evaluación de los estilos de liderazgo en el ámbito de la educación primaria no solo se centra en la identificación de prácticas efectivas, sino también en la comprensión de los desafíos y barreras que enfrentan los docentes en la implementación de estos estilos. La literatura existente sugiere que los factores contextuales, como la cultura escolar, las políticas educativas y los recursos disponibles, juegan un papel crucial en la efectividad de los estilos de liderazgo (Maheshwari, 2022). Además, es necesario considerar cómo las características individuales de los docentes, incluyendo su formación, experiencia y personalidad, influyen en su capacidad para adoptar y mantener determinados enfoques de liderazgo (Anastasiou y Belios, 2020).

El presente artículo de revisión explorará de manera exhaustiva los diversos estilos de liderazgo en los docentes de primaria, analizando las implicaciones de cada enfoque en la práctica educativa. Desde el impacto en el rendimiento académico y el clima escolar hasta los desafíos asociados con la formación y el desarrollo profesional de los docentes, esta revisión sistemática tiene como objetivo proporcionar una comprensión integral de los factores que contribuyen al liderazgo efectivo en la educación primaria.

A través de este análisis crítico, se pretende identificar las mejores prácticas y estrategias que los docentes pueden emplear para mejorar su liderazgo en el aula y, por ende, la calidad de la educación primaria. También se abordarán los posibles desafíos y limitaciones en la implementación de estos estilos, así como las recomendaciones para futuras investigaciones y prácticas educativas. Este estudio tiene como objetivo contribuir al desarrollo de una base de conocimientos sólida que apoye a los educadores y administradores escolares en la toma de decisiones informadas y estratégicas para fomentar un ambiente de aprendizaje positivo y efectivo.

METODOLOGÍA

El enfoque metodológico adoptado implicó llevar a cabo una revisión sistemática de la literatura, siguiendo las directrices de la Declaración PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses). Esta guía se diseñó para dirigir los objetivos de la investigación exploratoria y el análisis documental. En este estudio, se implementaron los cuatro procedimientos fundamentales de este método: identificación, selección, elegibilidad e inclusión.

El proceso de calidad de la revisión sistemática y el propósito del desarrollo investigativo se lograron de manera efectiva, abarcando varios elementos clave: (1) la inclusión explícita de la revisión sistemática en el título, (2) la creación de una síntesis a través de un resumen estructurado, (3) la justificación del estudio junto con un

análisis del conocimiento actual en el área de interés, (4) la formulación clara de un objetivo que guíe la investigación, (6) la definición precisa de los criterios de elegibilidad para la selección de estudios, (7) la especificación de las fuentes de información utilizadas, (8) la implementación de una estrategia de búsqueda exhaustiva en bases de datos especializadas, (9) la selección rigurosa de estudios pertinentes y su inclusión en el análisis, (10) la aplicación de métodos para evitar duplicidades en la extracción de datos, (11) la elaboración de un listado completo de los datos recopilados, (16) la descripción detallada de los resultados y del proceso de búsqueda y selección de estudios, junto con la explicación de los criterios de inclusión utilizados, (17) la consideración de criterios específicos al seleccionar las investigaciones a incluir, (28) la presentación transparente de las limitaciones o sesgos del estudio, y (26) la formulación de conclusiones que respondan adecuadamente al objetivo establecido para la investigación.

Esta investigación exploratoria emplea bases de datos especializadas que siguen los principios del Open Journal Systems (OJS), promoviendo el conocimiento útil y disponible para futuras investigaciones. En consecuencia, se recomiendan fuentes de alto impacto como el repositorio Scopus.

Durante la fase de identificación, se definieron descriptores, campos de búsqueda y operadores booleanos, con el objetivo de formular la ecuación de búsqueda en Scopus, como se detalla en la Tabla 1.

Tabla 1.

Fase de identificación: descriptores y campos de búsqueda

Boleano	**Término de búsqueda**	**Campo de búsqueda**
---	"Leadership styles"	Título, resumen y palabras clave
and	"Primary school teachers"	Título, resumen y palabras clave
or	"Primary AND school AD teachers"	Título, resumen y palabras clave
or	"Primary teachers"	Título, resumen y palabras clave

Inicialmente, se identificaron 86 registros utilizando la ecuación establecida. De estos, se filtraron las publicaciones correspondientes al período de cinco años entre 2019 y 2023, seleccionando exclusivamente los documentos clasificados como artículos. Tras esta depuración, quedaron 36 archivos, concluyendo así la fase inicial de identificación.

A continuación, se llevó a cabo la etapa de selección, durante la cual se realizó una revisión para detectar documentos duplicados en las bases de datos. Al no encontrarse registros duplicados, se mantuvo el total de 36 documentos únicos. Dado que la producción científica estaba distribuida en diversas áreas e idiomas, se aplicó un filtro que seleccionó únicamente los documentos en inglés y español, así como aquellos que pertenecían a las áreas temáticas de ciencias sociales, psicología o artes y humanidades. Este filtro eliminó 9 archivos, quedando 27 documentos.

En la fase de elegibilidad, se aplicó el filtro "OPEN ACCESS", excluyendo 10 registros y resultando en un total de 17 documentos disponibles en texto completo. Posteriormente, estos documentos fueron exportados en formato CSV (Excel) para una revisión completa de todos los resúmenes.

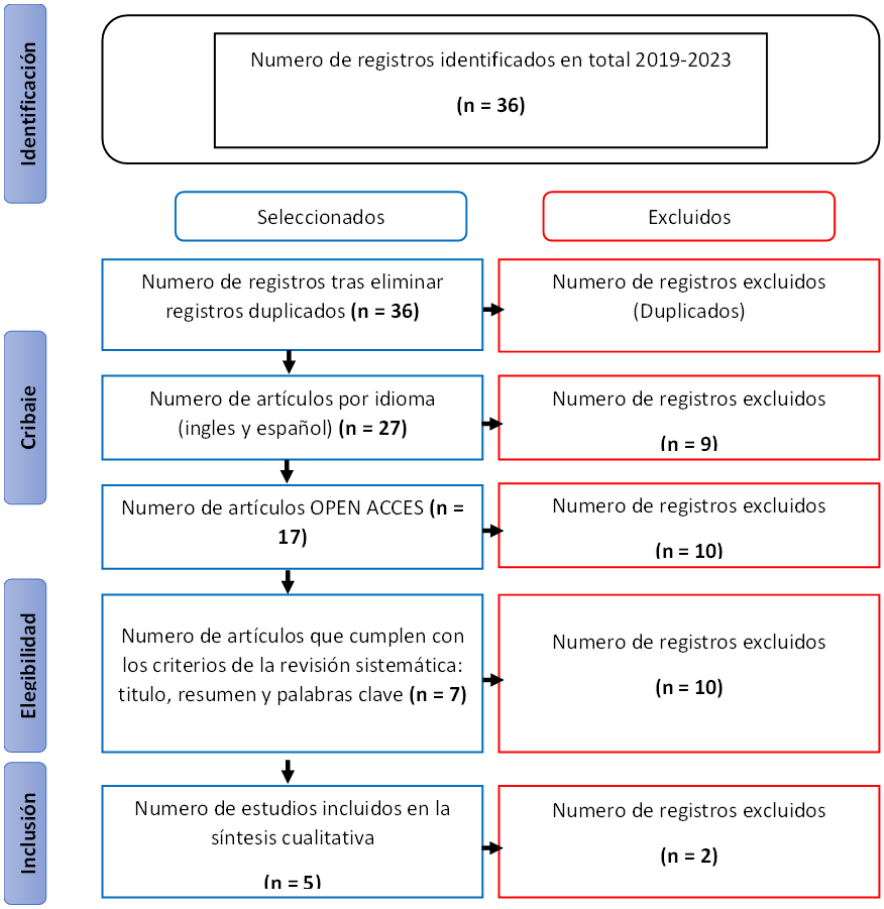
Finalmente, en la fase de inclusión, se revisaron los 17 resúmenes, excluyéndose 10 documentos. Esto dejó un total de 7 artículos, los cuales fueron sometidos a una revisión exhaustiva para verificar el principal criterio de inclusión: el impacto de los estilos de liderazgo en docentes de primaria dentro del sistema educativo. Finalmente, se incluyeron 5 estudios que cumplían con este criterio, procediéndose a la lectura y sistematización del contenido de dichos artículos.

DISCUSIÓN

Los resultados se han organizado en base a la secuencia de fases del método PRISMA que se comprueban en la siguiente figura.

Figura 1.

Flujograma de resultados en la secuencia de desarrollo del método PRISMA



Con base en lo mencionado anteriormente, a continuación, se detallan los 5 estudios seleccionados:

Tabla 2.

Artículos escogidos posterior a la revisión sistemática

N°	Título original del artículo	Autor / Año	Base de datos
1	Perceived Heads of Departments' Infusion of Ubuntu Values in Curriculum and Knowledge Sharing Leadership in Under-Resourced Public Schools	Nkambule (2023)	Scopus
2	Challenges in ICT integration among Malaysian public primary education teachers: The roles of leaders and stakeholders	Razak et al. (2019)	Scopus

3	Ethical Leadership Practices and Trust Among Public School Leaders in Malaysia	Siva et al. (2021)	Scopus
4	Exploring the Impact of Different Leadership Styles on Job Satisfaction among Primary School Teachers in the Achaia Region, Greece	Panagopoulos, et al. (2024)	Scopus
5	Contributions of Neuroleadership to the School Administrator and Teachers for the Development of Organizational Behavior	Akşahin et al. (2023)	Scopus

En la presente sección, se analiza la relación entre diversos estilos de liderazgo y su impacto en el desempeño y la satisfacción laboral de los docentes de primaria. Los estudios utilizaron cuestionarios adaptados y validados para medir los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral. Por ejemplo, Panagopoulos et al. (2024) utilizaron el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) y el Job Satisfaction Questionnaire para evaluar los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral de 411 docentes de primaria en la región de Achaia, Grecia.

Respecto a los resultados presentados por dichos estudios, se ha evidenciado que el liderazgo transformacional ha demostrado tener una fuerte correlación positiva con la satisfacción laboral y el desempeño docente en múltiples estudios. Según Nkambule (2023), los docentes bajo un liderazgo transformacional reportaron niveles más altos de satisfacción con la administración, las condiciones de trabajo y las relaciones con los colegas. Este estilo de liderazgo también se ha asociado con una mayor motivación y resiliencia académica, así como con una reducción del agotamiento y una mejora del rendimiento académico de los alumnos (Trigueros et al., 2020). Todos los estudios revisados coinciden en que el liderazgo transformacional tiene un impacto positivo significativo en la satisfacción laboral de los docentes y, en consecuencia, en el desempeño académico de los alumnos. La capacidad de inspirar y motivar a los docentes es un factor clave en este estilo de liderazgo, lo que se traduce en un ambiente de trabajo más positivo y colaborativo (Skaalvik y Skaalvik, 2017; Maheshwari, 2022). No obstante, aunque todos los estudios destacan los beneficios del liderazgo transformacional, hay variaciones en la magnitud de su impacto según el contexto cultural y organizacional. Por ejemplo, el estudio de Maheshwari (2022) en Vietnam encontró que el impacto del liderazgo transformacional también está mediado por factores como la cultura escolar y las políticas educativas locales, lo cual puede no ser tan evidente en el contexto griego.

El liderazgo transaccional, centrado en el cumplimiento de objetivos y la recompensa por el rendimiento, también muestra correlaciones positivas con la satisfacción laboral, aunque en menor medida que el liderazgo transformacional. Razak et al. (2019) encontraron que este estilo tiene una correlación positiva moderada con la satisfacción general de los docentes, pero no con aspectos específicos como la satisfacción con la administración y las condiciones de trabajo. Este estilo de liderazgo puede ser efectivo para alcanzar objetivos a corto plazo y mantener la disciplina, pero su impacto es más limitado en términos de motivación intrínseca y creatividad (Lan et al., 2019). Los estudios coinciden en que el liderazgo transaccional puede mejorar ciertos aspectos del desempeño laboral y mantener un nivel básico de satisfacción entre los docentes. Sin embargo, no promueve la innovación ni la motivación intrínseca como lo hace el liderazgo transformacional. El impacto del liderazgo transaccional puede variar según el entorno. Por ejemplo, en contextos donde la estructura y la disciplina son altamente valoradas, este estilo puede ser más efectivo. En cambio, en entornos que valoran la creatividad y la autonomía, su impacto puede ser más limitado (Sayadi, 2016).

El liderazgo laissez-faire, caracterizado por una baja implicación y una actitud pasiva del líder, tiene una correlación negativa con la satisfacción laboral y el desempeño docente. Panagopoulos et al. (2024) encontraron que este estilo de liderazgo está asociado con niveles más bajos de satisfacción en todas las dimensiones evaluadas, incluyendo la satisfacción con la administración, las condiciones de trabajo y las relaciones con los colegas. La falta de involucramiento del líder puede generar un ambiente de trabajo desmotivado y desorganizado, afectando negativamente tanto a los docentes como a los alumnos (Boamah et al., 2018). Todos los estudios coinciden en que

el liderazgo laissez-faire tiene un impacto negativo en la satisfacción laboral y el desempeño de los docentes. Este estilo de liderazgo se asocia consistentemente con una baja motivación y un ambiente de trabajo desorganizado y poco colaborativo. Aunque los efectos negativos del liderazgo laissez-faire son ampliamente reconocidos, algunos estudios sugieren que en contextos donde los docentes son altamente autónomos y auto-motivados, el impacto puede ser menos severo (Katsantonis, 2019).

El impacto de los estilos de liderazgo en los alumnos se manifiesta principalmente a través del efecto que estos tienen en los docentes. Los líderes transformacionales, al fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, mejoran la motivación y el rendimiento de los docentes, lo que a su vez se traduce en mejores resultados académicos y una mayor satisfacción entre los alumnos. Por el contrario, los estilos de liderazgo laissez-faire pueden crear un entorno de aprendizaje desorganizado y poco efectivo, afectando negativamente el rendimiento de los alumnos (Skaalvik y Skaalvik, 2017).

Así mismo, se puede observar en términos de magnitud del impacto, que, aunque todos los estudios destacan los beneficios del liderazgo transformacional, la intensidad de su efectividad varía. Por ejemplo, el estudio de Siva et al. (2021) muestra una fuerte correlación positiva en el contexto griego, indicando que los docentes bajo un liderazgo transformacional reportaron mayores niveles de satisfacción con la administración, las condiciones de trabajo y las relaciones con los colegas. En contraste, Akşahin et al. (2023) encontró que el impacto del liderazgo transformacional también depende de factores culturales y organizacionales específicos en Vietnam. Este estudio sugiere que, aunque el liderazgo transformacional es generalmente beneficioso, su implementación y resultados pueden variar significativamente dependiendo del contexto cultural y las políticas educativas locales.

En cuanto al liderazgo transaccional, aunque este estilo tiene una correlación positiva moderada con la satisfacción laboral en todos los estudios, su efectividad parece variar más significativamente según el contexto. En algunos entornos, como los descritos por Sayadi (2016), el liderazgo transaccional es efectivo para mantener la disciplina y alcanzar objetivos a corto plazo. Este estudio encontró que los docentes bajo un liderazgo transaccional reportaron niveles aceptables de satisfacción laboral, aunque no tan altos como los observados con el liderazgo transformacional. Por otro lado, Lan et al. (2019) observaron que el impacto del liderazgo transaccional es menos pronunciado en contextos donde se valora más la creatividad y la innovación, lo que limita su efectividad.

Los contextos culturales y organizacionales también juegan un papel crucial en la variación de los resultados. Los estudios realizados en Grecia, como los de Panagopoulos et al. (2024) y Anastasiou y Belios (2020), tienden a mostrar que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional son altamente valorados y efectivos en mejorar la satisfacción laboral y el desempeño docente. Estos estudios también resaltan la influencia de factores demográficos como la edad y la experiencia laboral en la percepción de los docentes sobre su trabajo. Por ejemplo, Anastasiou y Belios (2020) encontraron que los docentes más jóvenes y con menos experiencia tienden a reportar mayores niveles de satisfacción en comparación con sus colegas más experimentados.

En el contexto vietnamita, el estudio de Maheshwari (2022) subraya que la cultura escolar y las políticas educativas locales juegan un papel crucial en la efectividad del liderazgo transformacional. Este estudio destaca que, aunque el liderazgo transformacional es generalmente beneficioso, su implementación y resultados pueden variar significativamente dependiendo del contexto cultural y organizacional, lo que puede no ser tan evidente en el contexto griego.

Finalmente, aunque todos los estudios concuerdan en que el liderazgo laissez-faire tiene un impacto negativo en la satisfacción laboral y el desempeño de los docentes, algunos sugieren que en contextos donde los docentes son altamente autónomos y auto-motivados, el impacto puede ser menos severo (Katsantonis, 2019). Sin embargo, esta mitigación del impacto negativo no es universalmente observada y parece ser una excepción más que la regla. Boamah et al. (2018) encontraron que la falta de involucramiento del líder en el liderazgo laissez-faire puede generar un ambiente de trabajo desmotivado y desorganizado, afectando negativamente tanto a los docentes como a los alumnos.

Desafíos en la Implementación de Estilos de Liderazgo

Implementar estilos de liderazgo en las escuelas primarias presenta una serie de desafíos, que varían según el contexto cultural, organizacional y demográfico. Los estudios revisados proporcionan una visión integral de estos desafíos y ofrecen ejemplos específicos que ilustran las complejidades involucradas.

Uno de los desafíos más significativos en la implementación de estilos de liderazgo, particularmente el transformacional, es la adaptación al contexto cultural y organizacional. Según Maheshwari (2022), en Vietnam, la efectividad del liderazgo transformacional depende en gran medida de la cultura escolar y las políticas educativas locales. Por ejemplo, en un entorno donde se valora la jerarquía y el respeto a la autoridad, los líderes transformacionales pueden enfrentar resistencia al intentar fomentar un ambiente más colaborativo y participativo. Este desafío es menos evidente en el contexto griego, donde Panagopoulos et al. (2024) encontraron que los docentes respondieron positivamente a los líderes transformacionales, reportando mayores niveles de satisfacción con la administración, las condiciones de trabajo y las relaciones con los colegas. Esta diferencia subraya la necesidad de que los líderes educativos adapten sus estrategias de liderazgo a las normas culturales y organizacionales predominantes en su entorno específico.

El liderazgo transaccional también enfrenta desafíos únicos. Aunque puede ser efectivo en mantener la disciplina y alcanzar objetivos a corto plazo, su impacto en la motivación intrínseca y la creatividad de los docentes es limitado. Sayadi (2016) señala que en contextos donde la estructura y la disciplina son altamente valoradas, el liderazgo transaccional puede ser más aceptado. Sin embargo, en entornos que priorizan la innovación y la autonomía, como se observó en el estudio de Lan et al. (2019), este estilo de liderazgo puede no ser suficiente para fomentar un alto nivel de satisfacción laboral y desempeño docente. Por ejemplo, en una escuela donde los docentes tienen la libertad de experimentar con nuevos métodos de enseñanza, un líder transaccional que se enfoca estrictamente en el cumplimiento de objetivos y recompensas podría inhibir la creatividad y la innovación.

El liderazgo laissez-faire presenta quizás los mayores desafíos en su implementación debido a su naturaleza pasiva y la falta de dirección. Panagopoulos et al. (2024) encontraron que este estilo de liderazgo está asociado con niveles más bajos de satisfacción en todas las dimensiones evaluadas, incluyendo la satisfacción con la administración, las condiciones de trabajo y las relaciones con los colegas. Boamah et al. (2018) añaden que la falta de involucramiento del líder puede generar un ambiente de trabajo desmotivado y desorganizado, afectando negativamente tanto a los docentes como a los alumnos. Un ejemplo de este desafío se puede ver en una escuela donde el líder adopta un enfoque laissez-faire, resultando en una falta de cohesión y dirección clara para los docentes, lo que puede llevar a una disminución en la moral y la efectividad general del equipo docente.

Otro desafío crítico en la implementación de estilos de liderazgo es la variabilidad en la percepción y aceptación de estos estilos entre los docentes, influenciada por factores demográficos como la edad y la experiencia laboral. Anastasiou y Belios (2020) encontraron que los docentes más jóvenes y con menos experiencia tienden a reportar mayores niveles de satisfacción en comparación con sus colegas más experimentados. Esto sugiere que los líderes deben considerar estas diferencias demográficas al implementar estrategias de liderazgo. Por ejemplo, un enfoque que funcione bien con docentes jóvenes y menos experimentados, que pueden estar más abiertos a nuevas ideas y métodos, podría no ser tan efectivo con docentes veteranos que pueden preferir métodos más tradicionales y probados.

La implementación efectiva de estilos de liderazgo también se ve desafiada por la necesidad de formación y desarrollo continuo de los líderes escolares. Maheshwari (2022) subraya la importancia de la formación específica en habilidades de liderazgo transformacional para maximizar su impacto. Sin embargo, proporcionar esta formación puede ser logísticamente difícil y costoso, especialmente en sistemas educativos con recursos limitados. Sin el apoyo adecuado y la formación continua, incluso los líderes bien intencionados pueden luchar por implementar eficazmente los principios del liderazgo transformacional, transaccional o cualquier otro estilo.

En general, los desafíos en la implementación de estilos de liderazgo en las escuelas primarias son múltiples y variados, influenciados por factores culturales, organizacionales y demográficos. La adaptación a los contextos específicos, la variabilidad en la percepción de los docentes, y la necesidad de formación continua son aspectos cruciales que los líderes educativos deben considerar. A través de la comprensión y la respuesta a estos desafíos,

los líderes pueden mejorar la satisfacción laboral y el desempeño de los docentes, así como el rendimiento académico de los alumnos.

CONCLUSIONES

El análisis detallado de los estilos de liderazgo en docentes de primaria revela que el liderazgo transformacional está estrechamente vinculado con altos niveles de satisfacción laboral y un mejor desempeño docente. Bajo este enfoque, los docentes experimentan una mayor satisfacción con la dirección y las condiciones de trabajo, al mismo tiempo que se observa una mejora significativa en el rendimiento académico de los estudiantes.

Por otro lado, la implementación de estilos de liderazgo efectivos conlleva desafíos considerables, especialmente en entornos culturales y organizacionales diversos. La efectividad del liderazgo transformacional, por ejemplo, puede variar según la cultura escolar y las políticas educativas locales, como señalan diferentes estudios. Este desafío se ve acentuado en algunos contextos más que en otros, lo que resalta la importancia de adaptar las prácticas de liderazgo a contextos específicos.

En contraste, el liderazgo transaccional y el laissez-faire presentan obstáculos particulares en su implementación. Mientras el primero puede no fomentar la motivación intrínseca y la creatividad en entornos que valoran la innovación, el segundo, por su naturaleza pasiva, tiende a generar niveles más bajos de satisfacción y desorganización. Estos estilos de liderazgo requieren estrategias específicas para superar sus limitaciones y maximizar su impacto.

Para abordar estos desafíos, se recomienda adaptar las estrategias de liderazgo a las normas culturales y organizacionales particulares de cada entorno, considerando las diferencias demográficas y brindando formación continua en habilidades de liderazgo, especialmente en el liderazgo transformacional. La inversión en programas de formación específicos y la promoción de un ambiente de apoyo y colaboración son clave para mejorar la satisfacción laboral y el desempeño de los docentes, así como el éxito académico de los estudiantes. La investigación continua también desempeña un papel fundamental en la identificación de las mejores prácticas y estrategias para fortalecer el liderazgo en el ámbito educativo.

REFERENCIAS

Akşahin, H., Dagli, G., Altinay, F., Altinay, Z., Altinay, M., Soykurt, M., Bahcelerli, N. M., y Adedoyin, O. B. (2023). Contributions of neuroleadership to the school administrator and teachers for the development of organizational behavior. Sustainability, 15(21), 15443. https://doi.org/10.3390/su152115443

Anastasiou, S., y Belios, E. (2020). Effect of age on job satisfaction and emotional exhaustion of primary school teachers in Greece. European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education, 10(2), 644-655. https://doi.org/10.3390/ejihpe10020047

Boamah, S. A., Spence Laschinger, H. K., Wong, C., y Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. Nursing Outlook, 66(2), 180-189. https://doi.org/10.1016/j.outlook.2017.10.004

Katsantonis, I. G. (2019). Investigation of the impact of school climate and teachers' self-efficacy on job satisfaction: A cross-cultural approach. European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education, 10(1), 119-133. https://doi.org/10.3390/ejihpe10010011

Lan, T.-S., Chang, I.-H., Ma, T.-C., Zhang, L.-P., y Chuang, K.-C. (2019). Influences of Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Patriarchal Leadership on Job Satisfaction of Cram School Faculty Members. Sustainability, 11(12), 3465. https://doi.org/10.3390/su11123465

Maheshwari, G. (2022). Influence of Teacher-Perceived Transformational and Transactional School Leadership on Teachers' Job Satisfaction and Performance: A Case of Vietnam. Leadership and Policy in Schools, 21(5), 876-890. https://doi.org/10.1080/15700763.2020.1866020

Nkambule, B. (2023). The Perceived Heads of Departments' Infusion of Ubuntu Values in Curriculum and Knowledge Sharing Leadership in Under-Resourced Public Schools. Journal Of Curriculum Studies Research, 5(2), 186-205. https://doi.org/10.46303/jcsr.2023.26

Panagopoulos, N., Karamanis, K., y Anastasiou, S. (2024). Exploring the impact of different leadership styles on job satisfaction among primary school teachers in the Achaia region, Greece. Education Sciences, 14(1), 45. https://doi.org/10.3390/educsci14010045

Razak, N. A., Ab Jalil, H., y Ismail, I. A. (2019). Challenges in ICT Integration among Malaysian Public Primary Education Teachers: The Roles of Leaders and Stakeholders. International Journal of Emerging Technologies in Learning (iJET), 14(24), pp. 184–205. https://doi.org/10.3991/ijet.v14i24.12101

Sayadi, Y. (2016). The effect of dimensions of transformational, transactional, and non-leadership on the job satisfaction and organizational commitment of teachers in Iran. Management in Education, 30(2), 57-65. https://doi.org/10.1177/0892020615625363

Siva Vikaraman, S., Mansor, A., Mohd Nor, M., Alias, B., y Gurusamy, V. (2021). Ethical Leadership Practices and Trust Among Public School Leaders in Malaysia. Asian Journal Of University Education, 17(3), 174-191. doi:10.24191/ajue.v17i3.14509

Skaalvik, E. M., y Skaalvik, S. (2017). Still motivated to teach? A study of school context variables, stress and job satisfaction among teachers in senior high school. Social Psychology of Education, 20(1), 15-37. https://doi.org/10.1007/s11218-016-9363-9

Trigueros, R., Padilla, A., Aguilar-Parra, J. M., Mercader, I., López-Liria, R., y Rocamora, P. (2020). The Influence of Transformational Teacher Leadership on Academic Motivation and Resilience, Burnout and Academic Performance. International Journal of Environmental Research and Public Health, 17(20), 7687. https://doi.org/10.3390/ijerph17207687