

Fecha de recepción: octubre 2022
Fecha de aprobación: noviembre 2022
Fecha publicación: diciembre 2022

Diseño Estratégico con Enfoque de Liderazgo de Servicio: Percepción de los Directores Académicos

Enrique Cordero ⁽¹⁾, Georgina Argüello ⁽²⁾ y Marcelo Castro ⁽³⁾

Nova Southeastern University (NSU),
Estados Unidos de Norteamérica

Resumen: El propósito de este estudio fue explorar la percepción de los directores académicos de las escuelas públicas de excelencia en Arecibo, Puerto Rico, sobre el liderazgo de servicio. La investigación se centró en el impacto del liderazgo de servicio en la clasificación y dominios de estas escuelas de excelencia también conocidas como Escuelas Cinco Estrellas. Los directores académicos presentaron una evaluación sobre su liderazgo en sus entornos académicos, así como la manera en que forma parte de sus logros administrativos y el aprovechamiento académico de los estudiantes. Para esta investigación, se administró a 18 directores académicos una preprueba, luego se les ofreció un curso sobre liderazgo de servicio y, al finalizar el mismo, los participantes tomaron una post prueba. Las pruebas consistieron en la aplicación de un cuestionario de escala *Likert* con 14 reactivos y cinco dimensiones. En el mismo se miden 12 dominios del liderazgo de servicio. En los hallazgos no se encontraron resultados significativos después de comparar los resultados de la preprueba y la posprueba, en la prueba de t-test se obtuvo un resultado no significativo (sig. > 0.05.). A pesar de la existencia de una tendencia a exhibir mejores puntuaciones en la posprueba, después de haber atendido el curso sobre el tema de liderazgo de servicio, la diferencia estadística no fue significativa.

Palabras clave: Liderazgo de servicio - Rendimiento académico - Diseño estratégico - Director académico - Comunidad escolar

[Resúmenes en castellano y en portugués en la página 127]

⁽¹⁾ **Enrique Cordero** es Profesor adjunto de la Abraham S. Fishler College of Education and School of Criminal Justice de Nova Southeastern University (NSU) Florida. Es superintendente escolar de la Oficina Regional Educativa de Arecibo (OREA) y Sacerdote Servidor en la Comunidad del Abra San Francisco. La mayor parte de la experiencia laboral del Dr. Cordero ha sido en el Departamento de Educación de Puerto Rico (DEPR) como Superintendente Escolar en la Oficina Regional. Se incorporó al DEPR en el 1998, como académico, hasta llegar actualmente a ser Líder Académico. Actualmente, trabaja como Superintendente Escolar en el área de cumplimiento federal de la OREA. Anteriormente estuvo a cargo de las escuelas en Mejoramiento Académico de la OREA, dirigiendo, dando

conferencias, realizando planes de trabajo, investigando de manera empírica los resultados académicos, realizando mesas de trabajo, con docentes y docentes administrativos para llevar a las escuelas públicas de la OREA a la excelencia académica. El profesor Cordero tiene un bachillerato de ciencias en las artes de la educación de la universidad Interamericana de PR, logró una maestría en Educación de la Universidad Ana G. Méndez de PR, con 54 créditos doctorales en Docencia y un doctorado en Educación con especialidad en Liderazgo Organizacional de NSU.

⁽²⁾ **Georgina Argüello** es Profesora asociada e investigadora de la Abraham S. Fischler College of Education and School of Criminal Justice de Nova Southeastern University (NSU) Florida. La mayor parte de la experiencia laboral de la Dra. Argüello ha sido en el ámbito de la educación superior. Se incorporó a NSU en el 2003, donde ha trabajado en diferentes capacidades. Actualmente, imparte cursos de doctorado en las concentraciones de Liderazgo Organizacional y Educación Superior para los estudiantes nacionales e internacionales. La profesora Argüello es tutora y miembro de comités de tesis doctorales. Asimismo, es autora de capítulos de libros y artículos en revistas internacionales indexadas. Trabaja en investigaciones de asesoría académica para estudiantes no tradicionales de postgrado, en proyectos de liderazgo en las organizaciones y en temas de la tecnología y su aplicación en el diseño universal para el aprendizaje. La Dra. Argüello ha realizado varias presentaciones en conferencias nacionales e internacionales. Asimismo, es representante de la Junta de Revisión Institucional para investigadores de NSU. La profesora Argüello es licenciada en Relaciones Internacionales por el Instituto Tecnológico Autónomo de México, tiene una maestría en Administración de Empresas y un doctorado en Educación con especialidad en Liderazgo Organizacional de NSU.

⁽³⁾ **Marcelo Castro** es Decano Asociado/Profesor de la Escuela de Justicia Penal. Hasta 2014, el Dr. Castro fue Director de Apoyo Académico y Docente, supervisando el plan de estudios del Centro de Investigación Aplicada, entre otras responsabilidades. Psicólogo escolar, licenciado con experiencia en la evaluación de los trastornos emocionales y de comportamiento en los niños. Tiene un doble máster en Psicología Clínica y Asesoramiento en Salud Mental junto con un doctorado en Educación Especial. Profesor en la Nova Southeastern University-Abraham S. Fischler College of Education durante los últimos 11 años. Profesor asistente de investigación en la Universidad de Miami durante un período de 5 años. Ha enseñado evaluación y medición, diseño y métodos de investigación, estadística y evaluación de programas a lo largo de su trabajo como profesor durante los últimos 14 años. Investigador Principal (IP) o Co-Investigador Principal (Co-PI) en varios proyectos de investigación de evaluación de programas y evaluación: Socio investigador del proyecto M-PACT, Miami Dade; Socio investigador en el grupo de trabajo que desarrolló el Manual de Mejores Prácticas del OJJDP; Co-investigador en la evaluación del “One plan-One response Crisis Management Initiative Program”, Condado de Palm Beach. Investigador principal del Proyecto COATCH, Condado de Broward, entre otros.

Introducción

El término liderazgo de servicio surgió a finales de la década de 1960 con Robert K. Bréenla y, a los pocos años, comenzó a introducirse en la literatura de gestión estratégica y en el uso común de las organizaciones (Shugart, 1997). Greenleaf estableció un estilo de liderazgo visionario conocido como liderazgo de servicio, en el que el líder se humillaba a la condición de servir a los demás, de forma holística dentro del entorno aplicable (Greenleaf, 2003; Spears, 2004). El liderazgo de servicio representa una especie de reorientación fundamental hacia un núcleo de valores, tanto para los líderes como para las organizaciones, ya que implica anteponer intencionadamente las personas y las consideraciones éticas al interés institucional o personal a corto plazo (Shugart, 1997). Asimismo, este concepto representa, principalmente, un anhelo de valor y de respeto por el espíritu humano en el lugar de trabajo. Greenleaf (1977) definió los siguientes aspectos del liderazgo de servicio: a) la administración adecuada, b) la búsqueda del crecimiento comunitario y el bienestar de los subordinados, c) una conceptualización a través de la persuasión, d) el escuchar a los otros, e) la conciencia y f) la conceptualización (McBath, 2018; Rivera *et al.*, 2017).

La teoría de liderazgo de servicio puede ser de gran valor para asegurar el éxito en las organizaciones modernas. Una de sus características principales es el promover el liderazgo ético (Clegg *et al.*, 2007) y el centrarse en las personas. A diferencia de otros estilos de liderazgo, el liderazgo de servicio tiene un componente moral (Graham, 1991) y coloca un énfasis explícito en las necesidades de los seguidores (Patterson, 2003), especialmente, al integrar la relación líder-seguidor. De igual forma, los líderes de servicio se preocupan más por sus seguidores (Greenleaf, 1977) que por los objetivos de la organización (Graham, 1991; Stone *et al.*, 2004); así como también, trabajan desde una base de igualdad combinada con la responsabilidad social (Van Dierendonck & Nuijten, 2011).

De acuerdo con Kozlowski y Bell (2013), en las últimas décadas, las organizaciones alrededor del mundo han reestructurado el trabajo en torno a los equipos para permitir respuestas más rápidas, flexibles y adaptables a entornos laborales complejos y problemáticos. En consecuencia, los líderes organizacionales deben movilizar no sólo a los individuos, sino a cada equipo de trabajo como una entidad. Es por ello, que el liderazgo es un complejo proceso de influencia que desempeña un papel fundamental a la hora de permitir la integración de las contribuciones individuales en un esfuerzo de cooperación grupal (Northouse, 2007). El liderazgo de servicio ha atraído recientemente un impacto significativo tanto entre los académicos (por ejemplo, Graham, 1991; Liden *et al.*, 2014; Van Dierendonck *et al.*, 2011) como entre los profesionales (Spears, 2004), en respuesta a un creciente interés en un estilo de liderazgo de gestión más ético (Clegg *et al.*, 2007), prosocial y centrado en las personas.

El liderazgo de servicio se caracteriza por centrarse en el servicio a los demás, en el crecimiento y el empoderamiento de los seguidores, y en el altruismo, la empatía, el sentido de la ética y la administración de la comunidad de los líderes (Greenleaf, 1977, 1998; Liden *et al.*, 2008; Rivera *et al.*, 2017) que pueden mejorar la planeación estratégica de la organización. Además de compartir con un enfoque de liderazgo ético diversas características como la integridad personal y el comportamiento ético (Liden *et al.*, 2008; Reed *et al.*,

2011), el liderazgo de servicio se basa en características más específicas (por ejemplo, el amor ágape, la vocación de servicio, la humildad, la empatía, el sentido de comunidad), que en última instancia conduce a servir a los demás como elemento único de este enfoque de liderazgo (Liden *et al.* 2014; LinuesaLangreo *et al.*, 2018; Reed *et al.* 2011). El líder de servicio no sólo saca provecho de la diversidad cultural, de estilo y social, sino también se da cuenta de que la toma de decisiones efectiva, la resolución de problemas y la innovación provienen de la utilización de diversas perspectivas (Cordero, 2021).

El liderazgo de servicio se asocia positivamente con resultados importantes como el compromiso y el desempeño organizacional (Liden *et al.*, 2008; Patterson, 2003; Yagil & Oren, 2021). Consecuentemente, el liderazgo de servicio puede influir en el comportamiento organizacional y en los niveles individuales de autoeficacia (Rivera *et al.*, 2017; Walumbwa *et al.*, 2010). Igualmente, Rivera *et al.* plantearon la hipótesis de que existe una relación entre un nivel elevado de liderazgo de servicio y un nivel elevado de autoeficacia. Las organizaciones del siglo XXI se enfrentan a un mundo cambiante e incierto y, por tal razón, a una competencia constante, compleja y demandante, en donde se presenta una amplia gama de oportunidades y amenazas y donde la autoeficacia juega un papel fundamental (Fierro, s.f.; Serna, 2010).

El diseño estratégico es una herramienta de gestión que permite establecer la tarea y el cambio por el que deben pasar las organizaciones para alcanzar sus metas, previstas las demandas y los cambios que imponen su entorno (Pensemos, 2022). Por tal motivo, la reingeniería organizacional va a surgir como una estrategia para hacer a las organizaciones más dinámicas, flexibles, virtuales, planas, orientadas al cliente, autodirigidas, e inteligentes. Asimismo, el gerente organizacional necesitará ser un nuevo gerente con una capacidad de liderazgo visible, ético, de servicio y calidad (Serna, 2010). Su visión de líder, le permitirá a este gerente estar en control de la gestión y del diseño estratégico de la organización y así definir el posicionamiento competitivo de la compañía; alinear las actividades con la estrategia; idear y formular las iniciativas; construir una diferencia con sus competidores; asegurar una gestión por procesos; ejecutar; dar seguimiento y evaluar los resultados (Pensemos, 2022; Serna, 2010).

El diseño estratégico efectivo también puede dar lugar a la diferenciación entre los diversos tipos de organizaciones, como lo son las instituciones educativas. Este tipo de organizaciones, al igual que muchas otras, buscan gerentes con un estilo de liderazgo ético y eficaz que sirva a los demás, invierta en su desarrollo y cumpla con una visión compartida (Page & Wong, 2000). Por tal motivo, el liderazgo de servicio puede ser significativo para el funcionamiento efectivo y exitoso y el bienestar de los centros escolares, como es el caso de las escuelas públicas del Departamento de Educación de Puerto Rico. De esta manera, este estilo de liderazgo puede ayudar a lograr la puntuación máxima dentro de los criterios del Departamento de Educación de Puerto Rico, la cual consiste en el logro de las cinco estrellas. Dentro de las cinco estrellas, existen tres dominios, 10 subdominios y 36 métricas, las cuales determinan ese alto grado de excelencia (Cordero, 2021). El líder de servicio de las escuelas públicas del Departamento de Educación de Puerto Rico es representado por el director académico, quien es el encargado del diseño estratégico de su escuela, así como de mejorar la actividad educativa, alcanzar los fines colectivos del organismo educativo (Cervera, 2012) y el bienestar de sus maestros, alumnos y el resto de la comunidad escolar.

A pesar de los diversos estilos de liderazgo que se practican dentro del Departamento de Educación de Puerto Rico, el enfoque de liderazgo de servicio no es conocido dentro de los programas de mejoramiento de las escuelas. Esto se debe a que los directores académicos no han recibido el desarrollo profesional necesario sobre este tipo de liderazgo. De acuerdo con Cordero (2021), existe una falta de capacitación de los directores de las escuelas públicas de Puerto Rico en cuanto a los fundamentos y características del liderazgo de servicio. Por lo tanto, es vital capacitar a los líderes académicos, son los responsables de hacer cumplir la política pública, diseñar la estrategia de su escuela y propiciar un escenario socio cultural altamente ético y profesional. La dirección de una escuela efectiva depende de las características significativas endógenamente y de las condiciones de trabajo de su personal. La gerencia efectiva dentro de las escuelas públicas es trascendental ya que podrá impactar positivamente los dominios de excelencia estipulados por el Departamento de Educación de Puerto Rico, para alcanzar la más alta calificación de cinco estrellas y una educación de alta calidad, como parte de los indicadores (Departamento de Educación Gobierno de Puerto Rico, 2019).

El propósito de este estudio fue explorar la percepción de los directores de las escuelas cinco estrellas sobre el liderazgo de servicio y su ejecución diaria de este enfoque de liderazgo dentro de su entorno, como líderes, y así aplicarlo a sus logros. Se propuso: (a) comprender la relación que existe entre el liderazgo del director académico y de servicio, (b) reconocer las cualidades del liderazgo de servicio y (c) relacionar el impacto del liderazgo de servicio en la clasificación de escuelas y sus dominios. Para poder cumplir con esto, se implementó un curso de desarrollo profesional, sobre el tema de liderazgo de servicio, a los directores de las escuelas cinco estrellas, de la región educativa de Arecibo en Puerto Rico.

Problema de investigación

El problema de investigación es la falta de capacitación de los directores de las escuelas públicas de Puerto Rico, en torno al concepto y las características del liderazgo de servicio. En este estudio, se impartió un curso sobre liderazgo de servicio, a los directores académicos cinco estrellas, de la región educativa de Arecibo, en Puerto Rico, para su cumplimiento de los dominios administrativo, docente y de beneficio académico para los estudiantes, estipulados en sus funciones administrativas. Dentro del análisis, los directores académicos comprendieron la importancia de las características fundamentales de un líder de servicio, las cuales son: saber escuchar, cuidar, comprender, ser empático, conceptualizar, gestionar y tratar de edificar una corporación. El director escolar, como líder, tiene que ser capaz de lograr un alto nivel de excelencia, según los indicadores determinados por el Departamento de Educación de Puerto Rico, en colaboración con los docentes, la comunidad escolar y los alumnos, para demostrar que la institución educativa que dirige estratégicamente es de alta calidad.

Por lo tanto, el presente estudio pretende responder las siguientes preguntas: *¿Qué percepción tuvieron los directores académicos sobre el tema del liderazgo de servicio?* y *¿Qué impacto tuvo el curso de liderazgo de servicio en el aprendizaje de los directores académicos?*

Metodología

Participantes

Los sujetos que integraron la población consistieron en 18 directores de escuelas públicas del Departamento de Educación de Puerto Rico (14 mujeres y 4 hombres), con edades comprendidas entre los 42 y 55 años, de la Oficina Regional Educativa de Arecibo y que lograron obtener la puntuación cinco estrellas (<https://conocetuescuelapr.dde.pr>) durante el año escolar 2018-2019. Todos los directores académicos contaban con un nivel educativo de posgrado (maestrías y doctorados). El procedimiento de muestreo fue intencional, en función de la disponibilidad de los directores académicos. Asimismo, todos los sujetos participaron de manera voluntaria. Los criterios para la selección fueron: haber alcanzado la puntuación de cinco estrellas, de acuerdo con el Departamento de Educación de Puerto Rico, y haber logrado de 80% a 100% del *Star Ranking*, de los criterios a alcanzar en su evaluación, los cuales consisten en tres dimensiones: Aprovechamiento académico, calidad y administración escolar, según el *Star Framework* (Departamento de Educación Gobierno de Puerto Rico, 2019).

Instrumento

Existen diversas escalas para medir el liderazgo de servicio. Algunos ejemplos incluyen: a) el Perfil de Liderazgo de Servicio (*Servant Leadership Profile* [SLP], Dennis & Winston, 2003; Page & Wong, 2000), el cual incluye 99 ítems y 12 dimensiones (integridad, humildad, servidumbre, cuidado de los demás, empoderamiento de los demás, desarrollo de los demás, visión, establecimiento de metas, dirección, modelado, formación de equipos y toma de decisiones compartidas); b) la Escala de Liderazgo de Servicio Ejecutivo (*Executive Servant Leadership Scale* [ESLS], Reed *et al.*, 2011b), compuesta por 25 ítems y cinco dimensiones (apoyo al empleado, construcción de comunidades, altruismo, igualitarismo e integridad moral); y c) la Encuesta de Liderazgo de Servicio (*Servant Leadership Survey* [SLS], van Dierendonck & Nuijten, 2011), compuesta por 30 ítems y ocho dimensiones (contención, perdón, valentía, empoderamiento, responsabilidad, autenticidad, humildad y atención a los demás).

En este estudio, se utilizó la Escala Abreviada de Liderazgo de Servicio Versión Abreviada en español (EALSELSVA) de Rivera *et al.* (2017). Estos autores dieron al investigador principal la autorización para el uso del instrumento. Rivera *et al.* adaptaron una versión reducida, fiable y válida del perfil original del instrumento de liderazgo de servicio (Page & Wong, 2000) al idioma español en diferentes muestras de sujetos con español como lengua nativa. Esta escala utiliza el método de autoevaluación informe para obtener las puntuaciones de sujetos sobre el constructo evaluado. Cabe resaltar que este método difiere de otros utilizados en el campo de liderazgo de servicio, ya que la escala original usa ese mismo método y las escalas auto informadas permiten obtener una puntuación única de liderazgo de servicio para participante y, a su vez, permite predecir otros constructos

importantes partir de esta puntuación (Rivera *et al.*, 2017). Se seleccionó este instrumento porque presenta una versión simplificada de la escala de liderazgo de servicio, así como una adaptación al idioma español, el cual carece de escalas de liderazgo de servicio y es una escala que puede ser aplicada a diversos tipos de organizaciones como las educativas (Rivera *et al.*, 2017).

La EALSELSVA (Rivera *et al.*, 2017) está formada por 14 ítems extraídos de la versión original inglesa, la cual tiene 99 ítems (Dennis & Winston, 2003; Page & Wong, 2000) y por las siguientes 12 dimensiones: a) integridad, b) humildad, c) servidumbre, d) cuidado de los demás, e) empoderamiento de los demás, f) desarrollo de los demás, g) visión, h) establecimiento de metas, i) dirección, j) modelado, k) formación de equipos y l) toma de decisiones compartidas. Las opciones de respuesta van en una escala *Likert* de 1 (totalmente en desacuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo).

Rivera *et al.* (2017) demostraron la validez y confiabilidad de la escala EALSELSVA a través de tres estudios. En el *Estudio 1* se evaluó la validez del constructo y de la estrategia de selección de ítems y analizó la estructura factorial y la consistencia interna de la escala. Para estimar los factores se aplicó el método de mínimos cuadrados sin ponderar, ya que todos los ítems presentaban un sesgo negativo y la medida se desplazaba hacia las puntuaciones más altas. Los valores resultantes oscilaron entre un mínimo de 0.35 (ítem 12) y un máximo de 0.58 (ítem 5). La consistencia interna de la escala fue buena ($\alpha = 0.85$). La prueba de esfericidad de Bartlett (1950) mostró que los ítems eran dependientes ($p < 0.001$), mientras que el índice Laiser-Meyer-Olkin superó el valor recomendado de 0.50 (KMO = 0.912). Por lo tanto, los datos demostraron una buena adecuación de la muestra y correlaciones adecuadas entre los ítems (Rivera *et al.*, 2017). Los pesos factoriales de los ítems fueron todos superiores a 0.41. La solución con dos factores correlacionados explicó el 43.61% de la varianza total de la escala y los índices de ajuste fueron CFI = .94, TLI = 0.92 y SRMR = 0.036. La estimación de fiabilidad para los factores de ambas soluciones fue relativamente alta, por encima de 0.75. La correlación interfactorial entre los factores fue de 0.83 ($p < 0.001$).

En el *Estudio 2*, la consistencia interna de la escala para esta muestra fue buena ($\alpha = 0.85$). Se utilizó el modelo unifactorial y el bifactorial. Este último ofreció un mejor ajuste. Finalmente, el *Estudio 3* tuvo como objetivo explorar la validez concurrente de constructo, comprobando la relación del liderazgo de servicio con otros constructos anteriores. La consistencia interna fue buena también ($\alpha = 0.84$). Para explorar la validez concurrente de la escala, se condujo un análisis de regresión múltiple. Rivera *et al.* (2017) utilizaron las puntuaciones de la EALSELSVA como predictores de la autoeficacia. El total de la varianza en autoeficacia fue de 41.5%. Por tanto, el liderazgo de servicio estuvo asociado positivamente con la autoeficacia, $b = 0.685$, $t(199) = 11.994$, $p < 0.001$. La constante también fue significativa, $\alpha = 1.815$, $t(199) = 6.114$, $p < 0.001$ (Rivera *et al.*, 2017).

Procedimiento

El estudio fue de naturaleza deductiva, usó principios generales para llegar a una conclusión específica (Hernández *et al.*, 2014). El diseño fue de preprueba / posprueba con un

solo grupo (Hernández *et al.*, 2014). El procedimiento utilizado fue el siguiente: En primer lugar, se seleccionaron las escuelas cinco estrellas de nivel primario, según Conoce tu Escuela *Star framework*, que lograron entre el 80% al 100% en el período 2018-2019. Debido a la pandemia del COVID-19, el investigador principal se reunió de manera virtual, con los posibles participantes para explicarles el propósito del estudio e invitarlos a participar de manera voluntaria en el mismo. Después, el investigador principal remitió una carta de consentimiento informado, con la finalidad de justificar el propósito del estudio y garantizar su privacidad y el anonimato. Una vez recibidos los consentimientos informados firmados, el investigador principal envió a los sujetos la escala EALSELSVA, a través de la plataforma de *Microsoft Forms*, con el objetivo de medir el conocimiento que poseían sobre el liderazgo de servicio. Una semana después de haber recibido las respuestas de la preprueba, los participantes asistieron a un curso con duración de 90 minutos, sobre el tema de liderazgo de servicio. El curso se ofreció virtualmente, de manera sincrónica, a través de la plataforma de *Microsoft Teams*. Durante el curso, se discutió el tema del liderazgo de servicio (Greenleaf, 1977, 1998, 2003), su importancia dentro de sus funciones como líderes académicos (Greenleaf, 1977; Liden *et al.*, 2008; Van Dierendonck & Nuijten, 2011) y las diversas formas en cómo puede influenciar a sus seguidores en su entorno laboral (Greenleaf, 2003; Patterson, 2003; Stone *et al.*, 2004; Yagil & Oren, 2021). También se puso énfasis en las 12 dimensiones del liderazgo de servicio (Rivera *et al.*, 2017). Inmediatamente después del curso, el investigador principal envió a los participantes la posprueba, que consistió en la escala EALSELSVA, para así medir en los directores el impacto que tuvo el curso de liderazgo de servicio en el aprendizaje de este tema.

Análisis de datos

Una vez recopilados los resultados de la preprueba y posprueba, las estadísticas descriptivas se calcularon utilizando el paquete de *software* estadístico de Ciencias Sociales (SPSS) versión 26, como medio de análisis estadístico. Hernández *et al.* (2014) señalan que este programa es uno de los más utilizados porque incluye todo el análisis estadístico. Después de analizar los datos, se tabularon los resultados para mostrar las frecuencias observadas. Se utilizó la prueba “*t*” de *student* emparejada, también conocida como muestras dependientes o relacionadas. La prueba “*t*” compara si existe alguna diferencia en la media de la preprueba con la de la posprueba. Si la media es igual o menor en la preprueba y posprueba, significa que no hubo diferencias entre las medias y si la media es mayor en la preprueba y posprueba, entonces habría diferencias entre los promedios y se acepta la hipótesis de investigación (Hernández *et al.*, 2014).

Resultados

Para dar respuesta a la pregunta sobre la percepción que tuvieron los directores académicos sobre el tema de liderazgo de servicio, se aplicaron la preprueba y la posprueba,

evaluando antes y después del curso ofrecido respecto a este tipo de liderazgo y el impacto que puede tener en las instituciones educativas. Luego de sumar el valor total obtenido en cada prueba por cada participante, se dividieron los resultados de cada participante en tres categorías. La categoría “Baja” se otorgó a los valores entre 0 y 28, refiriéndose a que el nivel percepción de los encuestados sobre el liderazgo de servicio era bajo. La categoría “Media”, se otorgó a los valores de 29 a 55, que indica el nivel de percepción en término medio. Finalmente, los valores 56 a 70, fueron asignados a la categoría “Alta”, muestra un alto nivel de percepción. La *Tabla 1* muestra los resultados obtenidos en la preprueba y la posprueba. Como se puede observar, después de haberse llevado a cabo el curso sobre, la percepción “Media tuvo un incremento de 5.6% a 11.2%. Asimismo, la percepción “Baja” que tuvo uno de los directores académicos respecto al liderazgo de servicio y sus efectos en las instituciones educativas se redujo a 0; quedando la percepción “Alta” con un 88.8%. Por lo tanto, la mayoría de los directores académicos (16 de 18), de las escuelas públicas con calificación de cinco estrellas, mantuvieron una percepción “Alta” en el tema de liderazgo de servicio, tanto en la preprueba como en la posprueba. Es decir, el 88.8% de los participantes obtuvo una percepción “alta” sobre este tipo de liderazgo y su impacto en las instituciones educativas que dirigen.

Tabla 1

Resultados sobre el nivel de percepción de los directores académicos antes y después del curso sobre liderazgo de servicio

Categoría	Preprueba		Posprueba	
	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)
Baja	1	5.6	0	0.0
Media	1	5.6	2	11.2
Alta	16	88.8	16	88.8
Total	18	100	18	100

Fuente: Cordero (2021).

En cuanto al impacto que tuvo el curso de liderazgo de servicio en el aprendizaje de los directores académicos, se utilizó la prueba *t de student*. En la prueba de *t*, se obtuvo un resultado de no significativo (sig. > .05.). Aunque existe una tendencia a salir mejor en la posprueba, la diferencia estadística no es significativa (*Ver Tabla 2*).

Tabla 2*Impacto del curso de liderazgo de servicio en el aprendizaje de los directores académicos*

Prueba	Promedio	<i>n</i>	<i>SD</i>	<i>t</i>	<i>DF</i>	<i>Sig.</i>
Preprueba	61.0556	18	12.34538			
				-0.860	17	.402
Posprueba	63.6667	18	5.36875			

Fuente: Cordero (2021).

Discusión

Mientras que otros enfoques de liderazgo se centran en las personas, el liderazgo de servicio pone énfasis en la relación entre el líder y el seguidor. La premisa central del liderazgo de servicio es que los líderes dan prioridad al bienestar de los seguidores sobre el interés propio del líder de servicio, en un esfuerzo por incrementar el rendimiento individual y organizacional (Flynn *et al.*, 2016). Un líder de servicio busca ayudar a los seguidores a convertirse en contribuyentes efectivos de la organización (Van Dierendonck *et al.*, 2011). Una brecha en la teoría de liderazgo de servicio es que los líderes académicos no están familiarizados con este enfoque de liderazgo, el cual puede ser de gran utilidad al dirigir estratégicamente y éticamente a las instituciones educativas.

Si los administradores de las instituciones educativas desean fomentar una cultura de líderes servidores, necesitan saber qué atributos son los más importantes para la selección y el desarrollo de los directores académicos que tienen más probabilidades de convertirse en líderes de servicio. Este estudio aborda parcialmente esta cuestión demostrando la importancia de un atributo, el entrenamiento a los directores de las escuelas, en la teoría y características principales del liderazgo de servicio. Los resultados indican que el liderazgo dentro de las comunidades escolares tiene un papel trascendente en los individuos que la componen, ellos son los responsables de que los planes y estrategias surjan y las metas se cumplan (Cordero, 2021).

Percepción de los directores académicos sobre el tema de liderazgo de servicio

De acuerdo con los resultados del estudio, 16 de los 18 participantes obtuvieron la categoría “alta” sobre la percepción del liderazgo de servicio y se mantuvieron con la misma percepción tanto en la preprueba como en la posprueba. Por lo tanto, el 89% de los directores académicos señalaron que, dentro de sus funciones tienen un alto grado de liderazgo de servicio y que hay una asociación significativa entre su ejecutoria y los resultados espera-

dos en su escuela, la cual es >0.05 en el nivel de significancia aplicado en la prueba *t*. Esto puede observarse en la *Tabla 1*, antes y después del curso de liderazgo de servicio. Actualmente, existe la necesidad de desarrollar un enfoque de liderazgo que influya efectivamente a las comunidades académicas. El aplicar el aprendizaje de liderazgo de servicio, combinado con la aplicación práctica y comprometida de este, puede ayudar a transformar la relación de líder-seguidor (director-maestro) y así poder beneficiar su entorno escolar trabajando en equipo y mejorando su relación laboral. El diseño y la planificación de un curso sobre el tema de liderazgo de servicio y la recopilación de datos para abordar las características principales y sus dimensiones pueden crear una mayor compasión entre los líderes de las escuelas (Hoover & Douglas, 2018). Además, el que los directores académicos tengan una percepción alta sobre el liderazgo de servicio, puede influir al profesorado, los estudiantes y la comunidad escolar a trabajar juntos y de manera ética en diversos proyectos.

Impacto del curso de liderazgo de servicio en el aprendizaje de los directores académicos

Después de que los directores académicos de las escuelas cinco estrellas de la Oficina Regional de Arecibo tomaron el curso de liderazgo de servicio, no se encontró un resultado estadístico significativo. A pesar de que el curso de liderazgo de servicio no tuvo un impacto significativo en el aprendizaje de los directores académicos sobre este tema, hay que considerar que la filosofía de la enseñanza de servicio consiste en incorporar el concepto de liderazgo de servicio dentro del aula de clases y de la comunidad escolar (Olsen, 2018). Greenleaf (1977, 1998) sostenía que los líderes que son empáticos, serviciales y que saben escuchar son más eficaces que los individuos que son líderes en primer lugar y que no toman en cuenta las necesidades de sus seguidores. La enseñanza de liderazgo de servicio para los directores académicos implica la atención de las necesidades profesionales y personales de estos, de los maestros, los estudiantes y la comunidad escolar. Las investigaciones actuales apuntan a una fuerte correlación entre la enseñanza de liderazgo de servicio y un entorno de aprendizaje globalmente positivo. El director escolar que se enfoca en el liderazgo de servicio debe ser académicamente riguroso, pero atento y accesible. Por lo tanto, se establecen estrategias para equilibrar los altos estándares con la compasión (Olsen, 2018).

A partir de los hallazgos del presente estudio, se puede evidenciar que las dimensiones de liderazgo de servicio son parte del liderazgo diario de los directores académicos. De la misma manera, se puede decir que el liderazgo de los participantes ha influido en el logro de la calificación Cinco Estrellas, como escuelas de excelencia del Departamento de Educación de Puerto Rico. Además, el estudio demuestra que el liderazgo de servicio puede influenciar el cumplimiento de los tres dominios de excelencia en las escuelas del Departamento de Educación de Puerto Rico: administración escolar, aprovechamiento académico y calidad escolar.

Limitaciones, conclusiones y recomendaciones para futuros estudios

A continuación, se presentan las limitaciones del estudio. En primer lugar, la investigación se llevó a cabo al poco tiempo de que comenzó la pandemia, en donde todo tipo de cursos o talleres de desarrollo profesional se llevaban a cabo de manera virtual en lugar de presencial. Este fenómeno pudo causar en los participantes distracción, ocasionada por factores externos, y la fatiga de las conferencias virtuales, entre otros factores. Otra de las limitaciones fue que el curso de liderazgo de servicio fue breve y consistió en explicar solamente la teoría, las dimensiones y las características principales sobre este estilo de liderazgo. En tercer lugar, se puede resaltar que no se encontraron estudios previos, en Puerto Rico, sobre el tema de liderazgo de servicio; por lo que, no existe un marco de referencia sobre la influencia del liderazgo de servicio en las escuelas públicas de Puerto Rico. Debido a que el estudio se realizó en tiempos de pandemia y a que se prorrogaron las pruebas estandarizadas a nivel nacional, no hubo la oportunidad de que más escuelas de la región de Arecibo obtuvieran el logro de excelencia determinado en el *Star framework*, por lo tanto, no cumplieron con el criterio de inclusión para formar parte de este estudio. Esto ocasionó que la muestra fuera pequeña, lo que limita la generalización de los resultados (Cordero, 2021).

Después del análisis de los datos, se puede concluir que las respuestas en las preprueba y posprueba fueron muy similares, por lo que el ofrecimiento del curso de liderazgo de servicio no tuvo un impacto significativo sobre el conocimiento de este tema en los participantes. Este hallazgo permite concluir también que la mayoría de los directores académicos poseen o han desarrollado características del liderazgo de servicio durante sus carreras como administradores escolares. Estos rasgos son los que les han permitido establecer una diferencia y obtener la calificación de cinco estrellas establecidas por el Departamento de Educación de Puerto Rico. En ese sentido, se puede decir que estos líderes académicos tienen una visión clara, trabajan en equipo y poseen un excelente manejo de dirección estratégica.

Un líder que conduce un equipo dentro de una organización, con una visión y supervisión congruente, depende que se logren las estrategias organizacionales trazadas, por lo que este debe estar preparado y tener un plan y metas concretas que lo apoyen (Cardozo & Yarel, 2017). La presente investigación mostró que los participantes han sabido combinar su visión, dirección, ética, colaboración con los demás miembros de la institución y la toma de decisión compartida para fortalecer el centro educativo que dirigen. Estos atributos son parte de las dimensiones del liderazgo de servicio que ejercen influencia en los logros de los líderes (Cordero, 2021; Rivera *et al.*, 2017).

A partir de los hallazgos de este estudio, se recomienda lo siguiente para futuros estudios relacionados con el tema de liderazgo de servicio y diseño estratégico en las escuelas públicas. En primer lugar, replicar el estudio aumentando la muestra y representatividad, de manera tal que se puedan validar los hallazgos con escuelas públicas que no han logrado las cinco estrellas. Se sugiere también que este estudio se replique en otras regiones de Puerto Rico, que tienen centros educativos que han alcanzado el nivel de cinco estrellas, para que se pueda tener más información referente con la que se puedan comparar los resultados obtenidos. Finalmente, se recomienda al Departamento de Educación de Puerto Rico crear

un curso de liderazgo de servicio combinado con elementos de planeación estratégica para los superintendentes, directores, facilitadores docentes y maestros, con el objetivo de diseñar un plan de crecimiento en base de los resultados obtenidos. Se propone que el curso tenga una duración de, por lo menos, seis sesiones de 90 minutos cada una. Para medir el conocimiento adquirido y la retención de los conceptos aprendidos, se recomienda hacer una prueba al comienzo y final de cada sesión y así tener mediciones posteriores para explorar la verdadera retención de conceptos más allá de lo discutido en el curso.

También se recomienda que durante la preparación del curso, se incorporen objetivos de aprendizaje para la práctica innovadora y siguiendo las recomendaciones del Instituto de Liderazgo de Servicio (<https://www.servantleadershipinstitute.com/>), de Hoover y Douglas (2018), además de Olsen (2018). Algunos de los objetivos de aprendizaje para este curso de liderazgo de servicio pueden ser los siguientes:

1. El estudiante será capaz de experimentar el significado más profundo de promulgar el liderazgo de servicio en el contexto de una institución educativa (elementos de liderazgo de servicio de persuasión, conceptualización, previsión y administración).
2. El estudiante será capaz de identificar acciones estratégicas para combatir el rencor y crear una mayor compasión, así como mejorar su propia motivación y la de sus seguidores para actuar positivamente (elementos de liderazgo de servicio de la escucha, la empatía, la curación, la conciencia, el crecimiento de las personas, y la construcción de la comunidad escolar).
3. El estudiante podrá estudiar la eficacia de varios elementos del liderazgo de servicio a través de la incorporación de una mentalidad de director servidor en la escuela que dirige, mostrando entusiasmo y una actitud positiva, siendo atento y accesible.
4. El estudiante será capaz de combinar los elementos de planeación estratégica con las dimensiones del liderazgo de servicio.

Referencias bibliográficas

- Cardozo, O., & Yarel, H (2017). La supervisión educativa como elemento clave para alcanzar la calidad educativa en las escuelas públicas. *Omnia*, 23(3), 42-57. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=737/73754947004>
- Cervera, C- L. E. (2012). *Liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las instituciones educativas del Distrito de los Olivos* [Disertación doctoral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <http://www.lareferencia.info>
- Clegg, S., Kornberger, & Rhodes, C. (2007). Business ethics as practice [La ética empresarial como práctica]. *British Journal of Management*, 18, 107-122 <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00493.x>
- Cordero, S. E. A. (2021). *Percepción del director escolar sobre el liderazgo servidor en las escuelas cinco estrellas en Arecibo, Puerto Rico (28650687)* [Disertación doctoral, Nova Southeastern University]. ProQuest Dissertations and Thesis Global. https://nsuworks.nova.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1355&context=fse_etd

- Dennis, R., & Winston, B. E. (2003). A factor analysis of Page and Wong's servant leadership instrument [Un análisis factorial del instrumento de liderazgo de servicio de Page y Wong]. *Leadership & Organizational Development Journal*, 24(8), 455-459. <https://doi.org/10.1108/01437730310505885>
- Departamento de Educación Gobierno de Puerto Rico. (2022). *Conoce tu escuela: Star framework*. <https://conocetuescuelpapr.dde.pr/>
- Fierro, U. I. J. (n.d.). El rol del liderazgo estratégico en las organizaciones. *Saber, Ciencia y Libertad*, 119-123. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2012v7n1.1792>
- Flynn, C. B., Smither, J. W., & Walker, A. G. (2016). Exploring the relationship between leaders' core self-evaluations and subordinates' perceptions of servant leadership: A field study [Exploración de la relación entre las autoevaluaciones centrales de los líderes y las percepciones de los subordinados sobre el liderazgo de servicio: Un estudio de campo]. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(3), 260-271. <https://doi.org/10.1177/1548051815621257>
- Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral [El liderazgo de servicio en las organizaciones: Inspiración y moral]. *The Leadership Quarterly*, 2(2), 105-119. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(91\)90025-W](https://doi.org/10.1016/1048-9843(91)90025-W)
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness* [El liderazgo de servicio: Un viaje a la naturaleza del poder legítimo y la grandeza]. New York: Paulist Press
- Greenleaf, R. K. (1998). *The power of servant-leadership* [El poder del liderazgo de servicio]. USA: Berrett-Koehler Publishing
- Greenleaf, R. K. (Ed.). (2003). *Servant-leader within: A transformative path* [El líder-servidor interior: Un camino de transformación (H. Beazley, J. Begg, & L. C. Spears, Eds.)]. New York: Paulist Press.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. M. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). México: McGraw-Hill Education.
- Hoover, K., & Douglas, M. (2018). Learning servant leadership and identifying community-based strategies in times of divide: A student, faculty, community partner interfaith collaboration [Aprendizaje del liderazgo de servicio e identificación de estrategias basadas en la comunidad en tiempos de división: una colaboración interreligiosa entre estudiantes, profesores y socios de la comunidad]. *Journal of Leadership Education*, 17(12), 83-91. <https://doi.org/10.12806/V17/I2/A1>
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2013). Work groups and teams in organizations [Grupos y equipos de trabajo en las organizaciones]. En N. W. Schmitt, S. Highhouse, & I. B. Weiner (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (2a ed., Vol. 12, pp. 412-469). John Wiley & Sons, Inc.
- Liden, R. C., Panaccio, A., Meuser, J. D., Hu, J., & Wayne, S. J. (2014). Servant leadership: Antecedents, processes, and outcomes [El liderazgo de servicio: Antecedentes, procesos y resultados].
- En D. V. Day (Ed.), *Oxford library of psychology: The Oxford handbook of leadership and organizations* (pp.357-379). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199755615.013.018>

- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment [Liderazgo de servicio: Desarrollo de una medida multidimensional y evaluación multinivel]. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2008.01.006>
- LinuesaLangreo, J., RuizPalomino, P., & ElcheHortelano, D. (2018). Integrating servant leadership into a managerial strategy to build group social capital: The mediating role of group citizenship behavior [Integrando el liderazgo de servicio en una estrategia de gestión para construir el capital social del grupo: El papel mediador del comportamiento ciudadano del grupo]. *Journal of Business Ethics*, 152(2018), 899-916. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3823-4>
- McBath, G. L. (2018). Greenleaf's style of servant-leadership compared to the styles of contemporary educational theorists (Covey, Schein, & Bass) [El estilo de liderazgo de servicio de Greenleaf comparado con los estilos de los teóricos educativos contemporáneos (Covey, Schein y Bass)]. *i-manager's Journal on Educational Psychology*, 12(1), 43-50. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1186413>
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice* [El liderazgo: Teoría y práctica] (4a ed.). Sage Publications. <https://www.armypress.army.mil/Journals/Journal-of-Military-Learning/Journal-of-Military-Learning-Archives/April-2018-Edition/Servant-Leadership/>
- Olsen, R. (2018). Servant leadership in the classroom serving adult students while maintaining high academic standards [Liderazgo de servicio en el aula al servicio de los estudiantes adultos, manteniendo un alto nivel académico]. *Journal of Military Learning*, 53-65. <https://www.armypress.army.mil/Journals/Journal-of-Military-Learning/Journal-of-Military-Learning-Archives/April-2018-Edition/Servant-Leadership/>
- Page, D., & Wong, P. T. P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership [Un marco conceptual para medir el liderazgo de servicio]. In S. Adjibolosoo (Ed.), *The human factor in shaping the course of history and development* (pp. 1-28). American University Press. <http://www.drpaulwong.com/a-conceptual-framework-for-measuring-servant-leadership/>
- Page, D., & Wong, P. T. P. (2000). A conceptual framework for measuring servant-leadership [Un marco conceptual para medir el liderazgo de servicio]. En D. K. Adjibolosoo (Ed.), *The human factor in shaping the course of history and development* (pp. 69-110). American University Press. <http://www.drpaulwong.com/a-conceptual-framework-for-measuring-servant-leadership/>
- Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model* [El liderazgo de servicio: Un modelo teórico] (3082719) [Disertación doctoral, Regent University]. ProQuest Dissertations and Thesis Global. [https://www.scrip.org/\(S\(czeh2tfqw2orz553k1w0r45\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2871952](https://www.scrip.org/(S(czeh2tfqw2orz553k1w0r45))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2871952)
- Pensemos. (2022). *Estrategia: La guía definitiva para alcanzar sus objetivos* [Libro blanco]. <https://gestion.pensemos.com/tp-descargables-de-estrategia?submissionGuid=32d89f1d-bc6e-4d7b-b569-aa5f1187a853>
- Reed, L. L., Vidaver-Cohen, D., & Colwell, S. R. (2011). A new scale to measure executive servant leadership: Development, analysis, and implications for research [Una nueva escala para medir el liderazgo de servicio de los ejecutivos: Desarrollo, análisis e impli-

- caciones para la investigación]. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 415-434. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0729-1>
- Rivera, R. G., Santos, D., & Martín-Fernández, M. (2017). Spanish validation of the servant leadership short scale for young adults and adolescents [Validación en español de la Escala Breve de Liderazgo Servicial para jóvenes y adolescentes]. *Revista de Psicología Social*, 32(2), 395-423. <https://doi.org/10.1080/02134748.2017.1292701>
- Serna, G. H. (2010). *Gerencia estratégica* (10th ed.). 3R Editores.
- Shugart, S. (1997). *Servant leadership: Robert K. Greenleaf's legacy and the community college* [Liderazgo de servicio: El legado de Robert K. Greenleaf y el colegio comunitario] [Libro blanco]. Actas de la Conferencia Internacional Anual del Chair Academy.
- Siddiquei, A., Asmi, F., Asadullah, M. A., & Mir, F. (2021). Environmental-specific servant leadership as a strategic tool to accomplish environmental performance: a case of China [El liderazgo de servicio específico para el medio ambiente como herramienta estratégica para lograr el desempeño ambiental: un caso de China]. *International Journal of Manpower*, 42(7), 1161-1182. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2020-0350>
- Spears, L. C. (2004). The understanding and practice of servant-leadership [La comprensión y la práctica del liderazgo de servicio]. En L. C. Spears & M. Lawrence's (Eds.), *Practicing servant leadership: Succeeding through trust, bravery, and forgiveness* (pp. 9-24). Jossey-Bass.
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant-leadership: A difference in leader focus [Liderazgo transformacional frente a liderazgo de servicio: Una diferencia en el enfoque del líder]. *Leadership & Organizational Development Journal*, 25, 349-361. <https://doi.org/10.1108/01437730410538671>
- Sun, P. Y. T. (2013). The servant identity: Influences on the cognition and behavior of servant leaders [La identidad de servicio: Influencias en la cognición y el comportamiento de los líderes servidores]. *The Leadership Quarterly*, 24(4), 544-557. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.03.008>
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure [La encuesta sobre el liderazgo de servicio: Desarrollo y validación de una medida multidimensional]. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249-267. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>
- Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., de Windt, N., & Alkema, J. (2011). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to followers' outcomes [¿La misma diferencia? Exploración de los mecanismos diferenciales que vinculan el liderazgo de servicio y el liderazgo transformacional con los resultados de los seguidores]. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 544-562. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.014>
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation [Liderazgo de servicio, clima de justicia procedimental, clima de servicio, actitudes de los empleados y comportamiento de ciudadanía organizacional: Una investigación a varios niveles]. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517-529. <https://doi.org/10.1037/a0018867>

Yagil, D., & Oren, R. (2021). Servant leadership, engagement, and employee outcomes: The moderating roles of proactivity and job autonomy. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37(1), 58-65. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a1>

Abstract: The purpose of this study was to explore the perception of academic principals of public schools of excellence in Arecibo, Puerto Rico, on servant leadership. The research focused on the impact of servant leadership on the classification and domains of these schools of excellence also known as Five Star Schools. The principals presented an assessment of their leadership in their academic environments, as well as how it is part of their administrative achievements and student achievement. For this research, 18 principals were administered a pre-test, then given a course on servant leadership, and at the end of the course, participants took a post-test. The tests consisted of a *Likert-scale questionnaire* with 14 items and five dimensions. It measures 12 domains of servant leadership. In the findings no significant results were found after comparing the results of the pre-test and post-test, in the t-test a non-significant result was obtained (sig. > 0.05.). Despite the existence of a tendency to exhibit better scores in the post-test after attending the course on the topic of servant leadership, the statistical difference was not significant.

Keywords: Servant leadership - Academic performance - Strategic design - Principal - School community

Resumo: O objectivo deste estudo era explorar a percepção dos directores académicos das escolas públicas de excelência em Arecibo, Porto Rico, sobre a liderança dos funcionários. A investigação centrou-se no impacto da liderança dos servidores na classificação e domínios destas escolas de excelência, também conhecidas como Escolas Cinco Estrelas. Os directores apresentaram uma avaliação da sua liderança nos seus ambientes académicos, bem como a forma como esta faz parte das suas realizações administrativas e dos seus resultados estudantis. Para esta investigação, foi administrado um pré-teste a 18 directores, depois foi dado um curso sobre liderança de servidores, e no final do curso, os participantes fizeram um pós-teste. Os testes consistiram num questionário à escala de *Likert-scale* com 14 itens e cinco dimensões. Mede 12 domínios de liderança de servidores. Nos resultados não foram encontrados resultados significativos depois de comparar os resultados do pré-teste e do pós-teste, no teste t foi obtido um resultado não significativo (sig. > 0,05). Apesar da existência de uma tendência para exibir melhores pontuações no pós-teste depois de frequentar o curso sobre o tema da liderança de servidores, a diferença estatística não foi significativa.

Palavras chave: Liderança servente - Desempenho académico - Concepção estratégica - Director - Comunidade escolar
