



Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Educación

Maestría Universitaria en Liderazgo y Dirección
de Centros Educativos

El director escolar como líder educativo:
Prácticas directivas para potenciar
el logro de los aprendizajes de los alumnos
de 1ro, 2do y 3er grado de primaria
del Colegio de la Inmaculada.

Trabajo fin de estudio presentado por:	Alfredo Barbosa Rodriguez Carolina Campoverde Arce Yaneli Cruz García Carla Gros Alvarez Karina Rivera Linares
Tipo de trabajo:	Proyecto de dirección
Director/a:	Elsa Adriana Zuluaga Farias
Fecha:	Lunes 3 de julio de 2023

Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo valorar diferentes estilos de liderazgo con la finalidad de determinar aquellas características y prácticas que influyen de manera eficaz en el desarrollo de las funciones directivas que inciden en el logro del aprendizaje de los alumnos. Los tipos de liderazgo que han sido seleccionados para el estudio son: democrático, situacional, transformacional e ignaciano.

Este estudio es de naturaleza documental y el diseño usado ha sido de tipo comparativo a través de la elaboración de un cuadro en el que se detallan las características y prácticas de los 4 estilos de liderazgo, el estudio de las funciones directivas y su importancia en el logro de los aprendizajes de los alumnos en el contexto establecido.

La investigación ha llevado a la elaboración de una propuesta para ser implementada como parte del Plan Estratégico Institucional (PEI) del Colegio de la Inmaculada, en la ciudad de Lima, Perú. Esta propuesta es presentada a través de un cuadro que describe las funciones directivas de la coordinación del nivel Infantil, correspondiente a 1°, 2° y 3° de primaria, que permitirán potenciar el logro de los aprendizajes indicando a qué estilo de liderazgo estudiado corresponden (democrático, situacional, transformacional o ignaciano).

Palabras clave:

Estilos de liderazgo, liderazgo democrático, liderazgo situacional, liderazgo transformacional, liderazgo ignaciano, funciones directivas y logro de los aprendizajes.

Abstract

This research has the objective to value different leadership styles in order to determine the characteristics and practices that influence effectively in the development of the management functions that have an effect on the students' learning achievements. The leadership styles that have been chosen for the study are: Democratic, Situational, Transformational and Ignatian.

The nature of this study is documentary and the design used is comparative through a chart in which the characteristics and practices of the 4 styles are detailed, the study of management functions and their importance in the students' learning achievements.

The research has led to a proposal to be implemented as part of the Institutional Strategic Plan (PEI in Spanish) of Colegio de la Inmaculada in the city of Lima, Peru. This proposal is shown in a chart that describes the management functions of the Early Years Coordination, which corresponds to 1st, 2nd and 3rd of primary school. These functions will allow the enhancement of the students' learning achievements by showing to which leadership style of the ones studied they belong (Democratic, Situational, Transformational or Ignatian).

Keywords:

Leadership styles, Democratic leadership, Situational leadership, Transformational leadership, Ignatian leadership, management functions and learning achievements.

► Índice

1. Portada	1
2. Presentación	6
3. Delimitación y planteamiento del problema	6
4. Justificación	8
5. Objetivos de la investigación	10
5.1. Objetivo general	10
5.2. Objetivos específicos	10
6. Marco teórico	10
6.1 Estilos de liderazgo	11
6.1.1 Liderazgo Democrático	11
6.1.2 Liderazgo Situacional	15
6.1.3 Liderazgo Transformacional	19
6.1.4 Liderazgo Ignaciano	22
6.1.5 Cuadro comparativo de los 4 modelos de liderazgo	25
6.2 Funciones directivas que impactan en el logro educativo	27
6.2.1 Importancia del liderazgo en las funciones directivas	28
6.2.2 Funciones directivas de la coordinación de nivel del colegio de la Inmaculada	32
6.3 Propuesta de implementación de las prácticas y estrategias de liderazgo necesarias en la gestión directiva para potenciar el logro de los aprendizajes	33
7. Marco Metodológico	38
8. Consideraciones Finales	39
8.1 Alcances y Limitaciones	40
8.2 Contribuciones de la Investigación	40
8.3 Conclusiones	41
9. Referencias bibliográficas	44

Índice de tablas

Tabla 1: Cuadro comparativo de los cuatro modelos de liderazgo.	26
Tabla 2: Funciones de la coordinación de nivel.	34
Tabla 3: Correspondencia entre las funciones directivas y los estilos de liderazgo.	42

2. Presentación

En la actualidad, la educación enfrenta grandes retos en cuanto a la formación de los estudiantes. La coordinación del nivel Infantil del Colegio de la Inmaculada tiene un desafío importante: asegurar que los estudiantes de 1°, 2° y 3° grado de primaria logren aprendizajes significativos y relevantes para su desarrollo. En este sentido, la tarea de los líderes educativos se vuelve crucial, ya que en estos primeros años se establecen las bases para el éxito académico futuro.

Es necesario contar con líderes capaces de aplicar una gestión directiva efectiva y adecuada a las necesidades del nivel. Sin embargo, ¿qué tipo de liderazgos son los más adecuados para enfrentar los retos actuales del nivel Infantil en el colegio de la Inmaculada? El presente trabajo es un proyecto educativo que tiene como objetivo elaborar una propuesta que responda a esta pregunta. Para ello hemos realizado una revisión bibliográfica y empírica de los estilos de liderazgo existentes, identificando en cuatro de ellos las competencias y habilidades necesarias para liderar procesos educativos efectivos: liderazgo democrático, situacional, ignaciano y transformacional.

Con base en estos hallazgos, propondremos un perfil y funciones concretas con las que debe cumplir la coordinación de nivel para mejorar su gestión directiva, buscando garantizar una educación de calidad para todos los estudiantes del nivel Infantil del Colegio de la Inmaculada.

3. Delimitación y planteamiento del problema de investigación actual

La presente investigación se realiza en el colegio de la Inmaculada, una institución religiosa, privada y coeducativa, sin fines de lucro, ubicada en el distrito de Santiago de Surco, capital Lima, Perú. Atiende a tres niveles: Inicial, Primaria y Secundaria, con alumnos desde PK (4 años) hasta 5to de secundaria. Cada promoción está conformada por un máximo de 120 estudiantes.

El colegio de la Inmaculada es una obra de la Compañía de Jesús, el cual ha cumplido el 8 de abril, 145 años desde su fundación, como lo señala en su Plan Estratégico Institucional (PEI),

se inspira en la Pedagogía Ignaciana buscando formar líderes que se comprometan a ser agentes de transformación en los sectores más necesitados y vulnerables de la sociedad. Plantea, como foco, el aprendizaje integral de los estudiantes, realizando un trabajo en red y de integración entre lo académico y lo pastoral en su propuesta educativa.

Cuenta con cinco niveles, entre ellos el Infantil que corresponde a los estudiantes de 1°, 2° y 3° grado de primaria. El nivel Infantil es liderado por una coordinadora que cuenta con 24 años de experiencia laboral en el colegio, los primeros 13 años como maestra de aula y los últimos 11 años como Coordinadora de nivel. Desde esta coordinación acompaña a 30 maestros (12 tutoras, 4 maestras de apoyo y 14 profesores de especialidad).

Luego de la pandemia, en la que se brindó el servicio educativo mediante la modalidad virtual, se presentó la necesidad de acompañar con mayor énfasis la recuperación y consolidación de los aprendizajes de los estudiantes, proceso que fue liderado desde la coordinación de nivel, en conjunto con los equipos de maestros y asesores pedagógicos. Tal como señala el PEI del colegio de la Inmaculada, el logro de los aprendizajes de los estudiantes es un aspecto de especial relevancia para la institución:

“El Proyecto Curricular del CI nos anima a poner especial énfasis en el logro de los aprendizajes significativos a través de diversas metodologías activas cuyo centro es el estudiante” (Colegio de la Inmaculada, 2022, p.11).

Es una realidad que en los últimos tiempos las tareas que se atienden desde la coordinación de nivel son diversas, conllevan aspectos administrativos, logísticos, acompañamiento a maestros, padres y estudiantes; así como asuntos directamente relacionados a la gestión pedagógica. Esta diversidad de tareas y funciones exigen un liderazgo efectivo por parte del directivo que le permita acompañar el proceso de aprendizaje de los estudiantes en conjunto con el equipo docente, proponiendo acciones de mejora y estableciendo estrategias especialmente orientadas a estos fines.

Actualmente existen diversos tipos de liderazgo que los directivos escolares ponen en práctica al momento de orientar a sus equipos hacia el logro de los objetivos propuestos con

miras a garantizar un óptimo nivel de logros en el aprendizaje de sus estudiantes, tal como se señala en la segunda edición del Sistema de Calidad en la Gestión Escolar de las escuelas Jesuitas: “Hoy es posible distinguir aquellas prácticas directivas que impactan positivamente en la dinámica y organización del trabajo pedagógico y, a través de ello, impacta en los aprendizajes de los estudiantes” (Carbone, R., 2014, p.3).

Por tal motivo planteamos para la investigación el siguiente problema:

¿Qué liderazgos requiere aplicar la coordinación del nivel Infantil del colegio de la Inmaculada para realizar una gestión directiva que contribuya al logro de los aprendizajes en los alumnos de 1°, 2° y 3° grado de primaria?

Atendiendo todo lo anterior, se determinan los siguientes elementos:

Hipótesis

Las escuelas que cuentan con directores escolares que ejercen un liderazgo pedagógico en el desarrollo de sus funciones obtienen mejores resultados educativos.

Tema de investigación:

Estilos del liderazgo directivo y cómo inciden en el aprovechamiento académico de los estudiantes de una escuela de educación básica.

4. Justificación

Al revisar la literatura especializada en el tema de liderazgo educativo, encontramos una ardua discusión sobre los beneficios de la adopción de determinados estilos de liderazgo en el ámbito educativo, lo cual genera una ambivalencia de posiciones entre los autores que privilegian unos estilos sobre otros, lo que en el presente estudio detona una interrogante ¿existe un estilo de liderazgo que brinde las características necesarias para fortalecer las funciones directivas? o en su caso como señala Semprún-Perich et al. (2007):

Cada estilo de liderazgo posee sus virtudes y fortalezas como también sus debilidades, de allí nuestro postulado: Los líderes de hoy día deben estar al nivel de los requerimientos y exigencias tanto institucionales como organizacionales, y la mejor forma para lograrlo es fusionar los aspectos positivos de cada vertiente o estilo mediante la formación incesante del crecimiento cognoscitivo y el desarrollo cognitivo. (p. 370)

Ahora bien, si partimos de la premisa de que el fin último de toda institución educativa es asegurar el logro de los aprendizajes de sus alumnos y, tomando en cuenta que, de acuerdo con Leiva-Guerrero et al. (2019) citando a Barber et al. (2008), la calidad de las escuelas es directamente proporcional a la calidad del equipo directivo, consideramos que el liderazgo de los directivos cobra vital importancia; ya que influye en aspectos tales como la motivación, desarrollo de capacidades, condiciones de trabajo y clima institucional, los mismos que redundarán en las prácticas pedagógicas y, por tanto, en los aprendizajes de los estudiantes.

De la misma manera, compartimos el siguiente cuestionamiento planteado por Risco (2015): “¿Qué tipo de liderazgo conviene promover para garantizar los elementos clave en una educación que responda a las necesidades sociales de construcción de democracia, participación plena y formación de personas pensantes, críticas, creativas y solidarias?” (p. 19). En la presente investigación esta interrogante será una oportunidad de análisis con el objetivo de desarrollar una propuesta novedosa que guíe el actuar de la función directiva de la coordinación del nivel Infantil del colegio de la Inmaculada y con ello determinar aquellas prácticas efectivas que de forma preponderante inciden en el desempeño de los docentes para potenciar el logro educativo de los estudiantes.

Además de los cuestionamientos referidos, encontramos que en muchos casos la función directiva se encuentra alejada de los procesos pedagógicos, como puede desprenderse de estudios realizados entre las décadas de los 50’s a los 70’s en los que dicha función se centraba exclusivamente en tareas administrativas y burocráticas, por lo que, su éxito se limitaba a un ejercicio de los procesos administrativos del centro escolar, tal como señala Freire (2014) citando a Álvarez (2010) (p. 11).

En función de lo expuesto, nuestro aporte en la presente investigación consiste en identificar cuáles son esas prácticas y estrategias necesarias e imprescindibles para desempeñar una gestión directiva eficaz desde la coordinación del nivel Infantil del colegio de la Inmaculada que incida en el logro de los aprendizajes de los estudiantes. Teniendo en cuenta la

diversidad de estilos de liderazgo, partiremos de contrastar las características particulares de los modelos de liderazgo democrático, situacional, ignaciano y transformacional; que nos permitan realizar una propuesta concreta para dicha institución.

5. Objetivos de la investigación

Los objetivos generales y específicos de la presente investigación son los siguientes:

5.1 Objetivo General

Valorar diferentes estilos de liderazgo con la finalidad de determinar aquellas características y prácticas que influyen de manera eficaz en el desarrollo de las funciones directivas que inciden en el logro del aprendizaje de los alumnos.

5.2 Objetivos Específicos

- a) Diferenciar las características de los estilos de liderazgo democrático, situacional, ignaciano y transformacional.
- b) Identificar dentro de los estilos de liderazgo anteriores aquellos aspectos necesarios para la gestión directiva, así como su relación con el logro de los aprendizajes de los alumnos.
- c) Elaborar una propuesta sobre las prácticas y estrategias de liderazgo necesarias para la gestión directiva que permitan elevar el logro de los aprendizajes de los alumnos.

6. Marco teórico

El liderazgo educativo desempeñado por el director escolar es un factor crucial en la mejora de los resultados académicos de los estudiantes. En el caso específico del Colegio de la Inmaculada, se plantea la necesidad de identificar y promover prácticas directivas efectivas que potencien el logro de los aprendizajes de los alumnos de 1ro, 2do y 3er grado de primaria. Es necesario conceptualizar y definir los distintos tipos de liderazgo. Este marco teórico proporciona una base conceptual y una revisión de la literatura existente sobre el

liderazgo educativo y las prácticas directivas que contribuyen al éxito académico de los estudiantes.

6.1 Estilos de liderazgo

Al tratar de conceptualizar el liderazgo nos encontramos con un sin número de propuestas, casi tantas como autores lo han intentado definir, como señala Bass (citado por Zuzama, 2015, p. 5).

Pero a pesar de lo anterior, no se cuenta con una definición generalmente aceptada, por lo que, en el presente trabajo retomamos la propuesta que realiza Zuzama (2015) después de presentar un extenso número de definiciones sobre el tema que nos ocupa.

...de todas estas definiciones se desprende que el o la líder es aquella persona que ejerce influencia sobre un grupo de personas, que denominamos seguidores, esta influencia, que es lo que entendemos como liderazgo, tiene por objetivo alcanzar unas metas, que en principio, han de ser comunes. El líder es el que se encarga de motivar a sus seguidores para llegar a dichas metas. (p. 6)

Como puede observarse el liderazgo es directamente proporcional a la influencia que se ejerza para el logro de los objetivos; ahora bien, el estilo se refiere a la manera en la que se produce dicha influencia a partir de características particulares que los diferencian entre sí.

Por lo que, en la consecución de nuestro objetivo de investigación procedemos a revisar los siguientes estilos de liderazgo:

6.1.1 Liderazgo Democrático

El estilo de liderazgo democrático es una forma de liderar que implica hacer partícipes a todos los integrantes de un equipo u organización en las decisiones que se toman. Si bien existe un líder, éste deberá ser capaz de reconocer, recoger y tomar en cuenta todas las opiniones. Es por ello, que también se le conoce como estilo de liderazgo participativo, pues

no sólo se centra en quién recae la responsabilidad de dirigir, sino que, además, conlleva un alto grado de participación de quienes forman parte de la organización. (Lewin, 1951, citado en Santa Vega, 2021 p. 10)

En ese mismo sentido, Vroom y Yetton (1973) argumentan que bajo este estilo de liderazgo los grupos cobran importancia en la medida en que son capaces de contribuir a las metas colectivas, por lo que, éste es un estilo bastante acertado cuando los integrantes tienen el conocimiento y la información necesaria para tomar decisiones de calidad y cuando el grado de compromiso es alto. (p.158)

De esta forma, podemos afirmar que el estilo de liderazgo democrático es un enfoque de liderazgo que se centra en promover la participación y la toma de decisiones compartidas entre líderes y los miembros de un grupo u organización además de, como menciona Fierro y Villalba (2017) “delega autoridad, fomenta la decisión de métodos de trabajo y sus metas y emplea la retroalimentación como una oportunidad para dirigir”. (p.139)

De acuerdo con Warrick (1981) el liderazgo democrático centra su atención en dos aspectos que considera importantes y de relevancia para la organización: el desempeño y el factor humano. Asimismo, bajo este estilo de liderazgo se asume que las personas que integran el grupo o la organización son honestas, confiables y estarán comprometidas con lograr los objetivos y las metas. Es importante hacer mención que, bajo esta premisa, el líder debe poseer características como la organización, la gestión de personas y grupos y la motivación para que desarrollen y usen su máximo potencial, entre otras que se describirán más adelante. (p. 158)

Aún cuando este estilo de liderazgo refleja elementos integrales como el desarrollo del potencial y el trabajo colaborativo, hay autores que consideran que este estilo no es eficaz en todos los ámbitos, ya que como Robbins y Coulter (1999) mencionan, en el liderazgo democrático, el líder sí delega autoridad y por tanto, responsabilidad, en otros, y, aunque sí mantiene supervisión constante, en ocasiones puede llegar a ser permisivo. Bajo la misma línea, se considera que este estilo de liderazgo puede considerarse lento e ineficiente cuando

hay que tomar decisiones rápidas, o bien, cuando los integrantes son inexpertos o no cuentan con los elementos suficientes para participar en la toma de decisiones.

Otro aspecto importante a considerar es que dentro de este tipo de liderazgo, en la evaluación también se responsabiliza a los integrantes del grupo en lo que respecta a su propio desempeño, la cual se enriquece con la evaluación del líder.

Habiendo revisado lo anterior, es conveniente hacer una delimitación de cómo se define el liderazgo democrático en el ámbito educativo y específicamente, en el contexto escolar considerando la dinámica en la que se enmarca.

Desde hace algún tiempo, uno de los grandes retos en la gestión escolar ha sido romper los esquemas verticales de autoridad para adoptar modelos más horizontales que impliquen la participación de todos los agentes educativos como lo son directores y directoras, maestros y maestras, alumnos y alumnas y padres y madres de familia. El objetivo es que, al brindar mayores espacios de participación, se logre la adopción de un mayor grado de responsabilidad en las acciones de mejora del centro educativo, las cuales pueden estar vinculadas a la gestión escolar, pero también a la incidencia en los resultados académicos de las y los estudiantes.

En este sentido, en el ámbito educativo, “el liderazgo democrático en la educación fomenta la participación activa de todos los actores educativos y crea un sentido de responsabilidad compartida” (Sergiovanni, 1992, p. 45) lo que a su vez conlleva el fortalecimiento de los vínculos entre todos los actores de la comunidad, fomentando la colaboración, el respeto mutuo y la confianza.

En este punto es importante mencionar que el liderazgo democrático se asocia fuertemente a los principios de inclusión y equidad, además de valorar la diversidad garantizando que todas las voces sean escuchadas, y logrando encontrar, entre las diferencias, puntos y metas en común, que el ámbito escolar, están enfocadas en el desarrollo integral de los alumnos, así como en el máximo logro de los aprendizajes.

Dentro del liderazgo democrático en el ámbito educativo, es crucial que el líder, en este caso el director escolar, posea la capacidad de empoderar a los diversos actores educativos. Esto implica otorgarles la autonomía necesaria para que asuman roles de liderazgo y contribuyan al éxito colectivo. Es importante destacar que este empoderamiento no implica una disminución de la responsabilidad ni de las atribuciones del director, sino más bien una distribución equitativa de la autoridad y la toma de decisiones en la comunidad escolar.

Implementar un estilo de liderazgo democrático en el contexto escolar requiere del docente el dominio de ciertas habilidades que le permitan hacer sentir a la comunidad educativa parte del proceso de toma de decisiones, incluso cuando no todas las ideas sean puestas en marcha.

De esta forma, es que para ejercer un liderazgo democrático en un contexto escolar, el líder debe poseer características específicas que lo definan y distingan de otros tipos de liderazgos más autoritarios o más permisivos, permitiéndole mantener cierto orden y control, pero también contar con la participación voluntario y el compromiso genuino de los miembros de la comunidad educativa.

De acuerdo con la bibliografía consultada para la elaboración de este proyecto de investigación, es que se puede enunciar algunas de las características que más se identifican en la persona que ejerce un liderazgo democrático en un contexto escolar, entendiendo, que la figura que ejerce liderazgo en los planteles educativos, es el director o directora.

Como primera característica, ya mencionada anteriormente, se encuentra el empoderamiento que el director democrático debe saber otorgar a todos los miembros de la comunidad educativa para que desde sus distintas posiciones (docentes, familia, alumnos, administrativos, etc.) asuman sus funciones y las atribuciones que les corresponden con alto nivel de compromiso y responsabilidad. (Lambert, 2002, p.37)

La toma de decisiones será otra característica fundamental en un líder democrático, que, a partir de saber recoger las distintas posturas, así como de identificar los intereses que pueden discrepar en el contexto escolar, podrá hacer sentir a todos los miembros de la comunidad educativa incluidos y considerados en este proceso.

Otra característica fundamental en el líder democrático dentro de una institución educativa es la promoción del trabajo colaborativo entre los diferentes agentes educativos: personal directivo, administrativo, docente, estudiantes y familias, habiendo establecido en conjunto objetivos y metas en común. Hasta este punto, se puede observar la importancia de que el director delegue responsabilidades y confíe en las personas que forman parte de la comunidad. Un ejemplo de lo anterior son los Consejos Escolares y los Consejos de Participación Social, los cuales son organismos que el director preside y que abren el espacio para delegar responsabilidades, tomar decisiones en conjunto, intercambiar puntos de vista, realizar la escucha activa y trabajar colaborativamente por metas en común.

Finalmente, un aspecto que juega un papel relevante en el liderazgo democrático es la capacidad para involucrar a los participantes en el proceso de toma de decisiones, pues no basta sólo con la intención del directivo, sino que éste, además debe llevar a cabo estrategias de incentivación, entre las que se pueden distinguir el establecimiento de espacios y mecanismos formales e informales para la participación de todos los miembros de la comunidad educativa en el proceso de toma de decisiones. Esto puede incluir la creación de comités, grupos de trabajo o reuniones regulares donde se discutan y analicen diferentes opciones y alternativas, así como la asignación de responsabilidades específicas, la promoción de la diversidad de ideas y la creación de oportunidades para la expresión de éstas periódicamente.

6.1.2 Liderazgo Situacional

Paul Hersey y Ken Blanchard presentaron un enfoque de liderazgo llamado "liderazgo situacional" en su obra "Management of Organizational Behavior" (1988). En este modelo, los autores proponen evaluar la madurez de los subordinados y ajustar el estilo de liderazgo en función de dicha evaluación.

El liderazgo situacional se centra en la adaptación del estilo de liderazgo a las necesidades y demandas específicas de cada situación. En este enfoque, el líder evalúa y comprende las capacidades y competencias de los miembros del equipo, así como la naturaleza de la tarea que se está realizando. Luego, se ajusta su estilo de liderazgo para satisfacer esas

necesidades cambiantes. Paul Hersey y Ken Blanchard (2007) proponen un enfoque teórico que destaca la importancia de ajustar el liderazgo en función del nivel de madurez o competencia de los miembros del equipo que identifica cuatro estilos: dirigir, enseñar, participar y delegar.

Dichos autores lo explican de la siguiente manera:

Dirigir: Los trabajadores muestran alto compromiso y baja competencia, por lo que el comportamiento del líder es de bajo apoyo y alta gestión, es decir, su principal actividad será la de dirigir, orientándose en la realización de tareas y la culminación de metas.

Enseñar: En este cuadrante los trabajadores exhiben poca competencia y poco compromiso, por lo tanto, el comportamiento del líder debe ser altamente direccional y de apoyo. El líder cumple una función formadora hasta que sus colaboradores logran sus objetivos.

Participar: En este caso los trabajadores son capaces, pero poco comprometidos, por lo que el comportamiento del líder debe ser de gran apoyo, la función principal del líder es motivar y acompañar a los colaboradores en el cumplimiento de tareas, metas u objetivos.

Delegar: El trabajador es competente y comprometido hacia la tarea y la organización. Como consecuencia, el líder ejerce un comportamiento bajo en dirección y en apoyo, aplicando el empoderamiento laboral y funcional, dado que el colaborador posee las capacidades, habilidades y experiencia para su cargo. Este es el grado óptimo al que debería aspirar todo líder capaz y comprometido con la tarea de la organización, es decir se reconoce que el trabajador tiene las destrezas, habilidades y experiencia necesarias para el puesto, por lo tanto, se le aplica el empoderamiento laboral y funcional, y en consecuencia, el líder adopta una postura de liderazgo y apoyo al subordinado, este es el modelo de líder al cual se debe aspirar a llegar (Blanchard, 2007, p. 170).

Se debe anotar además que ningún estilo es eficiente en todos los contextos; cada uno es adecuado o no en correlato con el contexto. Los mismos autores describen entonces los cuatro estilos de forma secuencial, los cuales se distinguen de la siguiente manera:

Estilo 1. El desempeño de tarea por encima del promedio, y un desempeño de relación por debajo.

Estilo 2. Ambos desempeños están por encima del promedio.

Estilo 3. El desempeño de relación está por encima del promedio, mientras que el desempeño de tarea está por debajo.

Estilo 4. Tanto el desempeño de relación como el de tarea están por debajo del promedio. (Hersey et al., 1998, p. 123)

En una escuela, un director que aplica la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard adaptaría su estilo de liderazgo según el nivel de madurez de los docentes. Si hay un nuevo docente con poca experiencia y habilidades limitadas, el director adoptaría un estilo de liderazgo "dirigir", proporcionando instrucciones claras y orientación detallada para ayudar al docente a desarrollarse. Por otro lado, si hay un docente con mayor experiencia y competencia, el director podría aplicar un estilo de liderazgo "delegar", brindando autonomía y confianza al docente para que asuma responsabilidades y tome decisiones por sí mismo.

En lo concerniente a la historia del liderazgo situacional, se describe que la propuesta teórica del liderazgo situacional (TLS) es un paradigma que ha tenido diferentes modificaciones a lo largo del tiempo, Hersey et al., indica que este modelo realiza la diferenciación entre liderazgo y dirección, mientras que el director tiene un puesto formal en una organización y está encargado del trabajo de por lo menos un individuo, y su autoridad es formal, de manera diferente el liderazgo, como menciona Hersey et al., (1998), esta conceptualización tiene un alcance más profundo, ya que circunscribe el contexto formal e informal del trabajo y, donde el líder llega a tener influencia en el seguidor, para lograr un objetivo en cierta situación (p. 87).

Sánchez y Rodríguez (2010) en su estudio de revisión bibliográfica sostienen que este modelo era conocido como la Teoría del Ciclo Vital, ya que se inspiró en la necesidad de los padres y docentes por cambiar sus estilos de liderazgo, acorde a los hijos o alumnos que se desarrollaban desde la infancia, adolescencia y a la edad adulta (p.26).

Fred Fiedler, en su teoría del "modelo de contingencia", también abordó el liderazgo situacional afirmando: "El liderazgo efectivo depende de la adecuación entre el estilo de liderazgo del líder y la situación. El líder debe ser capaz de adaptarse a las diferentes situaciones y utilizar el estilo de liderazgo más apropiado para lograr los objetivos" (Fiedler, 1967). La teoría del liderazgo situacional se basa en la relación entre el estilo de liderazgo y la situación en la que se encuentra un líder.

Según el modelo de liderazgo situacional de Vroom y Yetton: Vroom, (1973). *Leadership and Decision-making*. University of Pittsburgh Press. Este se centra en el proceso de toma de decisiones del líder en situaciones específicas. Según Vroom y Yetton, el estilo de liderazgo adecuado depende de una serie de preguntas y criterios que los líderes deben considerar para determinar qué enfoque es el más apropiado en una determinada situación. Estos criterios incluyen el grado de participación que deben tener los seguidores en la toma de decisiones, así como el nivel de información y experiencia necesarios para resolver el problema (Vroom & Yetton, 1973)

Un director que siga el modelo de liderazgo situacional de Vroom y Yetton se enfocaría en la toma de decisiones participativa. Ante una situación en la que se necesita planificar una actividad escolar importante, el director convocaría a una reunión con los docentes relevantes y les proporcionaría la información necesaria. Luego, abriría un espacio para que los docentes aporten ideas y opiniones, fomentando la participación activa en la toma de decisiones. En base a las contribuciones de los docentes, el director tomaría la decisión final, considerando tanto el nivel de participación requerido como los conocimientos y experiencia de los docentes.

La teoría del liderazgo adaptativo de Heifetz , R. A. (1994), *Leadership Without Easy Answers*, se basa en la idea de que los líderes deben enfrentar y adaptarse a los desafíos y cambios en su entorno. Propone que los líderes deben ser capaces de movilizar y motivar a las personas para que enfrenten y resuelvan problemas complejos, incluso si eso implica desafiar el statu quo y cuestionar las prácticas establecidas.

En general, el liderazgo situacional es un enfoque teórico valioso que busca proporcionar a los líderes herramientas y estrategias para adaptar su estilo de liderazgo a diferentes situaciones.

6.1.3 Liderazgo Transformacional

A diferencia de otros tipos de liderazgo, el liderazgo transformacional considera una mirada orientada al crecimiento tanto a nivel personal como profesional de los individuos y, por consiguiente, del equipo como tal, teniendo como meta el logro de objetivos comunes que permitan la transformación y mejora de la institución. Al respecto, Gutiérrez (1999) señala que “los líderes transformadores elevan los deseos de logros y autodesarrollo de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones.” (p.3). Alsina Tarrés y Mollo Macau (2021) complementa la idea anterior señalando que el líder transformacional tiene una visión, le importa la de los demás y actúa intentando dinamizar al grupo (p. 201).

Es por ello que Alarcón et al. (2022) señala que “este tipo de liderazgo se considera un recurso social indispensable para potenciar y formar dentro de las organizaciones” (p. 345).

Es importante mencionar el valor que aporta el liderazgo transformacional al reconocer el talento y capacidad de las personas y a potenciarlos, dando paso a una cultura de trabajo en equipo, en el que estos talentos y capacidades se conjugan para alcanzar los intereses comunes que comparten sus integrantes. Tal como señala Gorrochotegui (1997), el liderazgo transformacional “transforma a los seguidores llevándoles a realizar actuaciones de mayor exigencia que ellos no eran capaces de ver como posibles. Transforma la visión de los seguidores haciéndoles tomar conciencia de otra visión y misión más elevada. Transforma los intereses personales en intereses por el grupo”. (p. 47)

Las relaciones entre el líder transformacional y sus equipos se caracterizan por el mutuo respeto, motivación y valores compartidos que favorecen el compromiso, identificación y logro de los objetivos propuestos. Tal como señalan Pirela, Camacho y Sánchez (2004) “Los

líderes y seguidores tienen una relación no sólo de poder sino necesidades, aspiraciones y valores mutuos". (p. 9)

De acuerdo con Gutierrez (1999) citando a Bass y Avolio (1990) existen cuatro componentes básicos del liderazgo transformador (p. 138 - 139):

a) Influencia idealizada:

Se refiere a la capacidad del líder de inspirar seguridad, confianza y respeto en los miembros de su equipo, lo que permite que se sientan identificados con él, generando un clima positivo que contribuye a la producción de la organización. Según Gutierrez (1999) "los líderes que presentan influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño" (p. 4).

b) Consideración individualizada:

Se refiere a la atención individualizada que el líder es capaz de ofrecer a los miembros de su equipo, identificando sus fortalezas y oportunidades de mejora para potenciarlas y atenderlas individualmente.

c) Estimulación intelectual:

Se refiere a la capacidad del líder de promover la creatividad, el análisis e innovación en su equipo para hacer frente a situaciones que resolver o metas que superar. Según Gutierrez "Los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovativas." (1999, p. 4)

Además de ello, Bracho y García (2013) señalan que "El líder transformacional crea oportunidades de aprendizaje, establece un clima de apoyo, demuestra aceptación de las diferencias individuales y propicia una comunicación bidireccional" (p. 9)

d) Liderazgo inspiracional:

Tiene que ver con la capacidad del líder de entusiasmar a su equipo, contagiar optimismo y energía. Tal como señala Rivero-Quiróz (2023), citando a Chamorro (2005): “El rol más importante del líder transformacional es el de inspirar al equipo de colaboradores mediante la realización de tareas desafiantes, significativas y de suma importancia para la organización” (p.6); dando ánimo y aumentando el entusiasmo.

El líder transformacional consigue motivar y cambiar a las personas de tal manera que los lleva a desempeñarse más allá de sus responsabilidades laborales, logrando verdaderos cambios en ellos mismos, en los equipos de trabajo y en la institución.

Por otro lado, tal como lo señala Alarcón-Lizcano et al. (2022) se pueden identificar las siguientes características de líder transformacional: “manejan niveles altos de comunicación para conseguir objetivos, poseen una fuerte visión y personalidad, son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones del equipo y se ganan la confianza, respeto y admiración de los seguidores”. (p.345). Estos líderes se caracterizan por su visión inspiradora, su capacidad para comunicar dicha visión a los otros y su habilidad para generar cambios significativos en las personas.

Adicionalmente, los líderes transformacionales desarrollan una tolerancia psicológica, con la cual, tal como lo señala Bass (1985) citado por Bernal (2001), son capaces de: “usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros” (p. 8).

En conclusión, el liderazgo transformacional se centra en motivar a los seguidores para que alcancen su máximo potencial, valiéndose de una comunicación asertiva, construyendo una relación de confianza y promoviendo un estímulo intelectual que empodere a los seguidores.

6.1.4 Liderazgo Ignaciano

Las instituciones educativas de la Compañía de Jesús, fundada por San Ignacio de Loyola, ponen en práctica un estilo de liderazgo propio del carisma y espiritualidad que los caracteriza y que les ha permitido mantener su tradición educativa siempre a la vanguardia, respondiendo a los cambios de los tiempos: el liderazgo ignaciano. Este estilo de liderazgo presenta características particulares a partir de una mirada que brota de la fe, de la experiencia de Dios y los valores cristianos, se vale del discernimiento espiritual como uno de sus elementos principales y ofrece acompañamiento para orientar el crecimiento de la persona. Se encuentra en constante búsqueda del “MAGIS”, ser más para servir mejor, entendiendo este servicio como una misión para colaborar con Dios.

En palabras del P. Carlos Vásquez, SJ (2003)

“El Liderazgo Ignaciano es un estilo de vida que, al servicio de la misión de Jesucristo, se inspira en los Ejercicios Espirituales, para orientar y acompañar el proceso de desarrollo humano en lo personal y comunitario, hacia la excelencia integral, en la formación de hombres y mujeres para los demás y con los demás”. (p. 32)

La Compañía de Jesús dedica principalmente su apostolado a la educación ya que encuentra en ella un medio eficaz para ayudar a la formación de personas conscientes, responsables y comprometidas con la búsqueda del bien común, que sean capaces de asumir retos, de actuar con libertad, con integridad y adelantarse con posibles soluciones a los problemas futuros ejerciendo un liderazgo íntegro, capaz de acompañar el destino de las personas hacia una sociedad más justa con igualdad de oportunidades.

La Compañía de Jesús pretende formar “hombres y mujeres para los demás” , personas dispuestas al servicio desde el amor a Dios y al prójimo, por ello encuentra necesario en los líderes que acompañan las obras de la Compañía sean referentes y vivan su liderazgo desde el amor y el servicio para poder transmitirlo a los estudiantes y la comunidad educativa.

Tal como lo señala Lowney, C. (2004) existen cuatro pilares que caracterizan al líder ignaciano, los cuales son:

- Entendieron sus fortalezas, sus debilidades, sus valores y su visión del mundo.
- Innovaron confiadamente y se adaptaron a un mundo cambiante.
- Trataron al prójimo con amor y una actitud positiva.
- Se fortalecieron a sí mismos y fortalecieron a los demás con aspiraciones heroicas.
(p.31)

Cabarrús Pellecer, SJ (2018) profundiza sobre estos pilares identificando en el líder ignaciano a una persona capaz de cooperar, tender puentes y generar equipo, convocar sin imponer, logrando integrarse al pensamiento de los demás, brindando soluciones creativas, mostrando congruencia entre lo que dice y lo que hace, ya que el testimonio de vida es más importante que las palabras; y logrando inspirar a los demás a luchar por sus propios sueños (p. 18).

Ocampo Flórez (2008) señala que el liderazgo ignaciano tiene las siguientes características (p. 25-26):

1. Liderazgo de servicio, es decir centrado en el otro, en búsqueda de la dignidad y el respeto a los derechos de las personas. El líder ignaciano debe poner sus habilidades y recursos al servicio de los demás, preocupándose por las necesidades y bienestar de aquellos que son parte de su equipo, fomentando un ambiente de colaboración mutua.

2. Orientado a la solidaridad en la medida que se preocupa por construir una comunidad comprometida y dedicada al servicio, que se ocupa de los demás a partir de la sensibilidad y comprensión de las debilidades y oportunidades de las personas sobre las cuales tiene sentido su acción.

3. Encaminado a la búsqueda del cambio social, con una mirada puesta en la construcción de una sociedad justa con igualdad de oportunidades para todos. Para conseguir este cambio social “el líder debe cuestionar constantemente el statu-quo” (Bustínduy, I., 2014, p. 56).

4. Toma decisiones desde el discernimiento, es decir no sólo guiadas por la practicidad, sino trascendiendo esta efectividad, considerando los valores y principios humanos para la búsqueda del bien común. Según Llácer, D. (2010):

El discernimiento es un instrumento para poder caminar efectivamente por donde queremos, sin ser llevados, arrastrados, más o menos consciente o inconscientemente, pasiva o consentidamente, ni desde fuera ni desde dentro. Desde fuera, por personas, dinámicas o mecanismos sociales externos a nosotros; o desde dentro, por impulsos, vacilaciones, miedos... que pueden llegar a condicionar de modo determinante o incluso a colapsar nuestra libertad. (pág 5-6).

Queda claro que debemos conocer el horizonte al que se aspira, así como el camino por el que se quiere ir; pero lo más importante es lograr caminar efectivamente por él.

5. Inserto en la realidad, capaz de analizarla con sentido crítico para encaminarla hacia los valores y principios que desea promover. El P. Adolfo Nicolás SJ, (2013) señala que “otro elemento importante para un buen liderazgo es desarrollar hábitos de reflexión... Si no tiene hábitos de reflexión para darle vueltas a las cosas y para ayudar a su comunidad, cuando vayan a consultarle, encontrará gran dificultad”. (p.4)

6. Genera reconocimiento en los demás, inspira confianza y otorga autoridad innata.

Según Broscombe, S. (2018) los líderes ignacianos:

Necesitan las cualidades personales del autoconocimiento, la integridad, la autenticidad y el coraje; en el terreno de las relaciones interpersonales conviene que sean inspiradores, motivadores, empáticos y buenos comunicadores; y estratégicamente deben ser visionarios y resueltos y han de estar movidos por la misión. (p. 14)

7. Centrado en el logro de los objetivos y el cuidado de las personas siendo persistente y apasionado, pero a la vez comprensivo y respetuoso, reconociendo a las personas como el bien más importante.

El P. Adolfo Nicolás, SJ señala lo siguiente:

En la concepción ignaciana del servicio hay siempre un factor muy importante de crecimiento que lleva a la transformación. Si no hay transformación eso quiere decir que el proceso ha fracasado. El objetivo último es la transformación de la persona, y eventualmente, a través de las personas, de la sociedad. (2013, p. 1)

Para lograr esta transformación, queda claro que el líder ignaciano busca hacer crecer a las personas, generando hábitos de reflexión, animando los procesos y estando abiertos siempre al cambio entendiéndolo como un proceso de mejora continua que orienta al MAGIS en su búsqueda de ser más para servir mejor.

Podemos concluir el liderazgo ignaciano con lo señalado por Bustínduy, I. (2014):

Para Loyola liderar era ayudar a sus colaboradores para que liberasen todo su potencial y lograsen conjuntamente sus aspiraciones con las de la propia organización. Para ello les dispensó un trato de amor y actitud positiva, garantía para el desarrollo y crecimiento personal. Las personas debían dar su máximo rendimiento y lo daban pues se sentían amados, respetados y bien tratados (p. 54).

6.1.5 Cuadro comparativo de los 4 modelos de liderazgo

Con la finalidad de contar con un panorama general que nos permita precisar las características particulares, generales y diferenciadores encontrados entre los distintos estilos de liderazgo analizados, se presenta el siguiente cuadro comparativo.

Tabla 1:

Cuadro comparativo de los cuatro modelos de liderazgo
--

	Liderazgo Democrático	Liderazgo Ignaciano	Liderazgo Situacional	Liderazgo Transformacional
Características particulares	Implica hacer partícipes a todos los integrantes de un equipo u organización a través de empoderarlos en la toma de decisiones.	Se basa en el desarrollo tanto individual como comunitario a través de la búsqueda de ser más para servir mejor a Dios y al prójimo.	A partir de una evaluación con respecto al nivel de madurez y competencia de los integrantes del equipo se adopta un estilo correspondiente	Otorga al papel del líder una alta carga emocional y una fuerte personalidad con la cual, este motiva a los integrantes del equipo para lograr su máximo potencial en la consecución de objetivos comunes.
Características comunes	Fomenta la colaboración, el respeto mutuo y la confianza.	Ayuda a los colaboradores a entrar en contacto con todo su potencial y lograr de manera conjunta los objetivos de la organización.	Moviliza y motiva a las personas para enfrentar problemas complejos.	Promueve el respeto mutuo, la motivación y los valores compartidos con la finalidad de fortalecer el compromiso de los integrantes del equipo.

Requerimientos para su efectividad	Se centra en la capacidad de los integrantes del equipo con respecto a: conocimientos, experiencia y compromiso.	Centrado en el servicio y orientado a la solidaridad como medios de un cambio social que parta del discernimiento de la realidad para el logro de los objetivos.	Determinar de manera correcta los cuatro niveles de madurez de los colaboradores, con la finalidad de ejercer el estilo de liderazgo que le corresponde.	Su éxito recae en la personalidad del líder el cual debe contar con una visión inspiradora y las habilidades para comunicar y generar cambios significativos en los demás.
Aspectos por cuidar	Al delegar autoridad se delega responsabilidad, por lo que en ocasiones tiende a ser permisivo, además de considerarse lento e ineficiente cuando se requiere velocidad en la toma de decisiones. Depende sobremanera de que los integrantes no sean inexpertos o carezcan de las habilidades para la toma de decisiones.	Además de ser un estilo de liderazgo promueve un estilo de vida en el que se debe comulgar con el servicio al prójimo como ente transformador para el logro de una sociedad más justa.	Depende en gran medida de un diagnóstico efectivo de características como es el grado de participación, nivel de experiencia e información con las que cuentan los integrantes del equipo.	No se deben esperar resultados inmediatos, ya que el proceso se realiza sobre aspectos actitudinales frente a los objetivos propuestos. Se depende completamente del líder en cuanto a sus valores y personalidad.

Fuente: elaboración propia.

6.2 Funciones directivas que impactan en el logro educativo

En el presente estudio realizamos la determinación de las funciones directivas, particularmente aquellas que inciden directamente en el logro educativo de los estudiantes,

partiendo de la necesidad de que los equipos directivos asuman la importancia de dicha responsabilidad en el ejercicio de su función.

Como señala Maya et al (2019) la primera responsabilidad de un centro educativo es garantizar el éxito escolar de los alumnos, aclarando que dicha situación no solo debe residir en los docentes ya que, para el logro de dicho propósito es necesario un proceso de gestión directiva el cual propicie el desarrollo general de la institución. (p. 4)

Por lo que, como señalan los mismos autores, recae en la función directiva garantizar el éxito del proceso de enseñanza – aprendizaje, mediante el apoyo a todo el personal y lograr que el centro educativo sea identificado por la calidad que brinda a la comunidad educativa.

6.2.1 Importancia del liderazgo en las funciones directivas

La responsabilidad de la dirección es compleja y multifactorial, motivo por el cual, en un intento de entender cómo las funciones directivas inciden en el logro educativo, realizaremos una revisión de los principales elementos que se llevan a cabo dentro de la dinámica escolar.

Iniciamos con la precisión del término de calidad, para lo cual, retomaremos dos definiciones que consideramos engloban de manera holística las definiciones encontradas en diferentes documentos especializados sobre el tema.

Vásquez (2013) retoma una definición del Diccionario de la Lengua Española, (1992: 365), en el que se define a la calidad como: “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permite apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie...En sentido absoluto, buena calidad, superioridad... importancia o gravedad de alguna cosa”. (p. 50)

En su caso las normas ISO 9000 (2008) definen la calidad como “el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” (p. 8)

Por lo que, partiendo de las anteriores definiciones podemos establecer que la calidad es un constructo que se integra por aquellos elementos internos que permiten valorar algo en función de sus iguales o con respecto a requerimientos determinados previamente.

Ahora bien, en cuanto a la calidad educativa se considera un término multívoco al cual muchos autores le atribuyen características de orden cuantitativo en cuanto a lo que se refiere al nivel de cumplimiento de ciertas especificaciones o requerimientos.

Motivo por el cual, para el presente estudio retomaremos las ideas de Vásquez (2013) en las que precisa los elementos que componen la calidad educativa.

En términos específicos se refiere al aprendizaje significativo, a las armónicas relaciones entre las Instituciones Educativas y su contexto, a la preocupación por el sistema de reglas y operaciones que conforman el proceso educativo, a la forma como el estudiante va cambiando, va mostrando mejores y mayores competencias, a la satisfacción que sienten los interesados en los cambios de calidad de los alumnos, y finalmente al desarrollo de la autonomía en las decisiones, la creatividad en la solución de los grandes y pequeños problemas y la capacidad de trabajo y perseverancia frente a los retos del contexto. (p. 60)

Coincidiendo con lo anterior, Peralta (2005) identifica que la educación de calidad está compuesta por varias dimensiones que se articulan y complementan, dentro de las que destaca la eficacia, que se caracteriza por el nivel de logro de los aprendizajes por parte de los alumnos conforme a los planes y programas de estudio vigentes, otro enfoque señalado considera los procesos mediante los cuales la institución ofrece a los alumnos entre otros aspectos un contexto físico, un cuerpo docente, materiales, organización y estrategias que impulsen el aprendizaje es decir, los medios idóneos para aprender. (p. 421)

Para determinar las funciones directivas retomamos la definición del Diccionario de la Real Academia Española en el que se establece que dirigir es: "encaminar la intención y las operaciones a un mismo fin".

Como señala Mejía (2019) citando a Firme et al. (1997) las funciones directivas retomadas del ámbito administrativo se refieren a aquellos a los que se les asignan funciones de manera formal y organizativas como planear, organizar, dirigir y controlar.

El mismo autor retomando a Antúnez (2004) señalan que:

La función directiva se define como la acción de la dirección que tiene como objetivo influir, a través de sus decisiones y forma de actuar, en el trabajo de otras personas y con ello generar las condiciones institucionales necesarias para lograr los objetivos de aprendizaje establecidos.

Las funciones directivas además de ser multifactoriales conllevan una caracterización de tiempo y espacio, ya que, cada institución selecciona en términos generales aquellas que considera prioritarias para el logro de sus objetivos y metas y en la consecución de su misión y visión particular.

Pero de manera general podemos establecer que son todas aquellas asignadas al equipo directivo que contemplan de manera enunciativa pero no limitativa las relativas a la observancia de las leyes y normas vigentes, la administración de los recursos (materiales, humanos, financieros y temporales) la logística y organización del centro educativo, las relaciones con la comunidad escolar, gestiones administrativas – burocráticas, y las concernientes al liderazgo pedagógico que contribuya a potenciar el logro de los aprendizajes de los alumnos.

En cuanto a las funciones directivas es necesario destacar que, aunque para algunos autores dichas funciones se alejan del aspecto académico como las enunciadas por Martínez et al. (2018) “El rol del director escolar conlleva tareas y responsabilidades que abarcan aspectos organizativos, planificación, gestión de recursos, motivación, trabajo en grupo, dinamización y creación de un buen clima de centro, actuar como representación del mismo, mediación...” (p. 80)

Como puede observarse no se da preeminencia a las funciones relacionadas con el desempeño académico de los alumnos, o como señalan Farre et al. citados por Maya et al. (2019) los cuales centran las funciones directivas en aspectos organizativos, normativos y con la capacidad de emitir órdenes apropiadas. (p. 125).

No obstante lo anterior, existen en la actualidad un mayor número de autores que señalan la importancia de las funciones directivas en el logro educativo como describe Robinson citado por Ulloa et al. (2012) que se basan en determinar objetivos de aprendizaje que se comparten con el colegiado docente a través de la planificación, coordinación y evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje y del programa de estudios apoyando la formación y el desarrollo docente (p. 122).

Ya que, como señala el mismo autor la función directiva no se integra directamente en el proceso de intervención docente, pero son las decisiones de dicho órgano las que posibilitan que este sea más efectivo, ya que cuenta con la posibilidad de fortalecer la función docente dándole cauce y unidad para elevar los niveles de efectividad.

Otro aspecto importante para considerar sobre las funciones directivas que inciden en el logro educativo tiene que ver con las tareas de asesoría y acompañamiento por parte del equipo directivo pueda brindar a su colegiado docente, lo cual propicia un mayor reconocimiento de su experiencia y preparación como señala Robinson et al (2014, p. 33).

Como establece Revelo (2017) citando a Fernández et al (2003) la finalidad del equipo de dirección no se determina por el control, sino por las acciones encaminadas a guiar y dirigir a los equipos de trabajo con la finalidad de asumir los retos cotidianos de la dinámica escolar (p.6).

Esto conlleva un sinnúmero de situaciones que requieren decisiones que cuenten con experiencia, conocimiento y habilidad para dar respuesta efectiva a la problemática escolar, lo cual, nos permite determinar que la función directiva es una actividad compleja.

Pero que el liderazgo con el que se ejerza permitirá que como señala Revelo (2017) “No existe un solo caso documentado a nivel mundial de una escuela que haya podido cambiar la trayectoria de los logros de sus alumnos sin contar en su seno con un equipo directivo que ejerza un liderazgo sostenido” (p. 11).

De igual manera, la misma autora retoma el “Informe Kinsey” y los distintos informes elaborados por la O.C.D.E. que determinan que son los equipos directivos capacitados en liderazgo como la segunda causa que influye en una mejora de la calidad de los centros escolares. (p. 11).

6.2.2 Funciones directivas de la coordinación de nivel del colegio de la Inmaculada

El actual Manual de Organización y Funciones (MOF) del Colegio de la Inmaculada se encuentra en vigencia desde el año 2011. En este documento se señala que la coordinación de nivel está a cargo de organizar, dirigir y supervisar el trabajo académico y formativo de los grados a su cargo garantizando la aplicación del Proyecto Curricular del Colegio. Es un cargo de confianza que nombra la dirección cada año.

Las funciones de la Coordinación de nivel se encuentran señaladas en el MOF y se detallan a continuación:

Actividades Principales

- Asesorar y monitorear la práctica pedagógica de los profesores a su cargo en coordinación con los departamentos de Calidad Educativa, Pastoral y Formación Social, Psicopedagógico y Deportes y Actividades; los coordinadores de Área y la Subdirección.
- Integrar el Consejo Educativo, el Comité de Coordinación de los Ciclos.
- Coordinar el diseño, elaboración y ejecución del Plan Tutorial.
- Coordinar con las diversas instancias y estamentos para la ejecución de las acciones académicas y formativas y las de experiencia social.
- Organizar, animar y dirigir las reuniones con los profesores por grado.
- Participar en el proceso de evaluación de desempeño de los tutores y profesores.
- Coordinar y nombrar a los responsables de las suplencias en caso de ausencia de profesores.

- Coordinar con la Administración para asegurar la ejecución de la planificación académica y formativa.
- Proponer la adquisición de materiales educativos y mejoras de infraestructura para su nivel, a partir de las sugerencias de los docentes.
- Analizar las situaciones de indisciplina y proponer los respectivos estímulos, sanciones y reparaciones.
- Mantener comunicación con las familias, en lo relacionados con los aspectos académicos y formativos del estudiante y con la Asociación de Padres de Familia (APAFA) para la difusión de actividades.
- Vincular, orientar y supervisar el apoyo de los Comités de Aula en las actividades del grado.
- Promover la participación estudiantil y apoyar las actividades académicas, culturales, deportivas o recreacionales de los estudiantes.
- Participar en la elaboración de los horarios.
- Proponer la nominación de los tutores de los ciclos a su cargo.
- Realizar el seguimiento de los alumnos reportados o derivados como casos especiales.
- Recibir, en primera instancia, las solicitudes o justificaciones de ausencias o tardanzas y otorgar permisos de salida del personal a su cargo, informando a la subdirección respectiva.
- Participar en el proceso de selección de docentes de su nivel.
- Entrevistar a padres de familia de los postulantes. (Colegio de la Inmaculada, 2011, p. 19-20)

Cabe mencionar que la Coordinación de Nivel para cumplir con estas funciones asignadas, es responsable de acompañar a los profesores, estudiantes y familias del nivel que coordina. Además de ello toma decisiones, establece procedimientos y organiza acciones para la buena marcha del nivel a su cargo. Finalmente, responde y promueve el uso eficiente y responsable de los equipos y bienes del colegio asignados.

6.3 Propuesta de implementación de las prácticas y estrategias de liderazgo necesarias en la gestión directiva para potenciar el logro de los aprendizajes.

Luego de la revisión del Marco de Buen Desempeño del Directivo (MINEDU, 2014), así como los 4 estilos de liderazgo investigados (democrático, situacional, transformacional e ignaciano) y las funciones de la coordinación de nivel detalladas en el MOF del colegio de la Inmaculada; realizamos la siguiente propuesta detallando las responsabilidades de la gestión directiva que consideramos necesarias para potenciar el logro de los aprendizajes de los estudiantes:

Tabla 2

Funciones de la coordinación de nivel				
Funciones	Liderazgo Democrático	Liderazgo Situacional	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Ignaciano
Conforma, en función de conocimientos, habilidades y necesidades, equipos de trabajo colaborativo con los departamentos de Calidad Educativa, Pastoral y Formación Social, Psicopedagógico, Deportes y Actividades orientados al logro de objetivos comunes que favorezcan la transformación y mejora de la institución, así como el aprendizaje integral de los estudiantes. Para ello, anticipa y gestiona posibles resistencias en los procesos de cambio, buscando mantener el objetivo propuesto.	X	X	X	
Recoge información, compara procesos, analiza resultados, gestiona recursos con la Administración del colegio, define plazos, comunica oportunamente en reuniones con el personal y planifica, en base a ello, acciones para mejorar la calidad de los aprendizajes y/o resolver situaciones desafiantes para favorecer la transformación y mejora de la institución.		X	X	

Muestra un comportamiento ejemplar frente a la comunidad escolar, con lo cual su rol directivo se encuentra validado y legitimado tanto en aspectos humanos como académicos y de gestión; inspirando a los demás desde su compromiso con la institución.			X	X
Asume su cargo de autoridad como miembro del Consejo Directivo del colegio, mostrando apertura, flexibilidad y capacidad de escucha activa; teniendo en cuenta la opinión de los demás, para la toma de decisiones consensuada.	X		X	X
Potencializa las fortalezas del personal a su cargo empoderándolos en su labor, delegando responsabilidades, brindando confianza, ofreciendo retroalimentación y seguimiento, así como apoyando la innovación y brindando seguridad para ello.	X		X	X
Implementa espacios colegiados de reflexión con sus equipos para evaluar los resultados de la gestión de la enseñanza y el aprendizaje, acciones académicas y formativas, así como de experiencia social, asegurando mediciones,	X		X	X

retroalimentación y sistemas de control.				
Genera un adecuado clima escolar al interactuar de manera asertiva con sus equipos, acompañando e impulsando la práctica de actitudes positivas y anticipándose a situaciones para prevenir riesgos, cuidando el bienestar de todos.			x	x
Utiliza la planificación como una herramienta de gestión que integra las acciones de todos los estamentos a su cargo, con los objetivos del PEI.	x			
Ajusta su estilo de liderazgo en función a las capacidades y competencias de los miembros de su equipo y/o tarea que se esté realizando.		x		
Transmite su experiencia y conocimientos a su equipo de trabajo, para ello se mantiene actualizado y desarrollando nuevas habilidades que respondan a las funciones que le corresponden asumir, así como el contexto donde se desenvuelve.		x	x	x

Mantiene comunicación con las familias para realizar, en conjunto con ellas, el seguimiento al desarrollo de sus hijos en cuanto a los aspectos académicos y formativos; con la Asociación de Padres de Familia (APAFA) para la difusión de actividades, así como con el Comité de aula, para el desarrollo de las mismas en pro del logro de los aprendizajes.	x			x
Es responsable de gestionar de manera eficiente: <ul style="list-style-type: none"> - El diseño, elaboración y ejecución del Plan Tutorial. - La evaluación del desempeño de los tutores y profesores a su cargo, así como la nominación de los mismos en base a su desempeño. - La coordinación de las suplencias en caso de ausencias del personal. - La elaboración de los horarios escolares. - Las entrevistas de admisión a las familias postulantes al colegio. 			x	
Proponer la adquisición de materiales educativos y mejoras de	x		x	

infraestructura para su nivel, a partir de las sugerencias de los docentes.				
---	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia

7. Marco Metodológico

La metodología que se utilizó en el presente trabajo es la investigación documental que consiste en un procedimiento sistemático, científico, de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos acerca de un tema. En este tipo de investigación, es a partir de la revisión de la perspectiva de diferentes autores que se va construyendo el conocimiento (Alfonso, 1995, citado por Morales, 2003, p.2).

Por su carácter, la investigación es cualitativa ya que se orienta a descubrir el sentido y significado de las acciones sociales en el campo educativo.

Para objeto de este trabajo, la revisión documental se centra en las perspectivas de la importancia del liderazgo para la gestión educativa y cómo impacta en el aprendizaje de los estudiantes.

Se reconocen 4 fases de la investigación documental, en las cuales se observan diferentes técnicas a implementar (Alfonso, 1995). A continuación, se desglosan cada una de ellas, al tiempo que se explica qué acciones se fueron realizando para ir construyendo, específicamente, este proyecto de investigación.

Planeación

En esta primera fase se seleccionó el tema y se realizó la delimitación del problema. Además, se seleccionó el centro educativo.

Recolección de la información

En la segunda fase se realizó la búsqueda de información relacionada con los tipos de liderazgo, entre los que se destacaron los siguientes: democrático, situacional, transformacional e ignaciano. Además, se profundizó en la importancia del liderazgo para el cumplimiento de las funciones directivas.

Análisis e interpretación de la información

En esta tercera fase analizamos el manual de funciones del cargo de la coordinación de nivel del colegio de la Inmaculada a la luz de los cuatro tipos de liderazgo investigados e identificamos los aportes que desde cada tipo de liderazgo contribuyen a realizar una gestión eficiente para el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Redacción y presentación del documento

La cuarta fase se refiere al momento en que se redactó la investigación, construyendo el índice, cuidando el orden y coherencia entre todos los datos obtenidos, generando un documento que reuniera las ideas más importantes para comprender la problemática que se expone y por último, brindando las conclusiones a las que se han llegado.

8. Consideraciones Finales

Tras haber realizado la revisión documental de distintos artículos, ensayos, libros y tesis, se presenta en este apartado, un análisis general resultado de la interpretación de la información obtenida, describiendo los hallazgos más importantes descubiertos durante el proceso de investigación e identificando algunas limitaciones que se presentaron durante el mismo. Por último, se mencionan contribuciones de la investigación a la temática abordada, así como las conclusiones.

8.1 Alcances y limitaciones

Al realizar la investigación documental podemos mencionar los siguientes hallazgos:

Se describieron diferentes estilos de liderazgo, tales como el democrático, situacional, transformacional e ignaciano, estableciendo una comparación entre las principales características de los mismos.

Asimismo se identificó la importancia de la influencia que ejerce el liderazgo en la gestión directiva de la coordinación del nivel Infantil en el colegio de la Inmaculada.

Por último se presentó la actualización del Manual de Funciones para el cargo mencionado, teniendo en cuenta que éstas aporten al logro de los aprendizajes de los estudiantes.

La limitación de la investigación es que la propuesta se realiza para el cargo de la coordinación del nivel Infantil del colegio de la Inmaculada, que corresponde a 1°, 2° y 3° grado de primaria, pudiendo aplicarse a un segmento mayor (inicial, primaria y secundaria); teniendo en cuenta que el liderazgo se presenta como un eje transversal dentro de la gestión educativa, fundamental para el cumplimiento de las funciones. Proponemos en futuras investigaciones ampliar el rango de la propuesta, contando con un mayor tiempo para la investigación.

Al haber considerado el liderazgo ignaciano como uno de los tipos de liderazgo analizados, la investigación estaría limitada al campo de acción de los colegios jesuitas teniendo en cuenta que este estilo de liderazgo es propio del carisma y espiritualidad que los caracteriza.

8.2 Contribuciones de la investigación

La presente investigación es documental; sin embargo, podría considerarse a futuro una investigación de campo que permita validar si el cumplimiento del manual de funciones propuesto basado en los liderazgos situacional, democrático, transformacional e ignaciano contribuye al logro de los aprendizajes de los estudiantes en la institución. Para ello sería necesario establecer el alcance temporal en el que se estudiaría la problemática.

Si incluimos, además de fuentes secundarias (documentación ya existente relacionada con la problemática estudiada), las fuentes primarias, obtendremos información directamente recolectada de los cargos de la dirección educativa mediante observaciones y aplicación de instrumentos que contribuyan a la investigación.

Además, consideramos posible ampliar el campo de acción de la propuesta elaborada en esta investigación hacia otros colegios laicos, no únicamente colegios religiosos, teniendo en cuenta que los cuatro estilos de liderazgo analizados aportan elementos que fortalecen la gestión directiva.

Por último, al analizar los diferentes estilos de liderazgo y su importancia en las funciones directivas, se enfatiza en la necesidad de invertir en la formación de líderes educativos efectivos.

8.3 Conclusiones

En el presente trabajo se ha realizado un análisis de las principales características de los estilos de liderazgo: democrático, situacional, ignaciano y transformacional, con la intención de precisar sus particularidades, coincidencias y divergencias, con lo cual, se ha efectuado un análisis que permitió identificar los aspectos que inciden de manera directa en potenciar el logro de los aprendizajes de los alumnos.

De la misma manera se efectuó una revisión documental con la finalidad de demostrar de qué manera el liderazgo pedagógico ejercido a través de la función directiva eleva la calidad educativa de la escuela.

Por último, partiendo de los resultados obtenidos de las acciones señaladas en los párrafos anteriores, se procedió a elaborar una propuesta articuladora que contempla tanto las estrategias de liderazgo analizadas, como una descripción de las prácticas necesarias, con la finalidad de ofrecer a la coordinación del nivel Infantil del colegio de la Inmaculada una serie

de acciones que orienten la función directiva con la finalidad de potenciar el logro de los estudiantes.

Con la finalidad de dar respuesta a nuestro problema de investigación podemos afirmar que no existe un solo estilo de liderazgo que contenga los elementos necesarios para ofrecer una propuesta integral de estrategias que permitan elevar el logro de los resultados académicos de los alumnos.

Por lo que, partiendo de la correspondencia entre las trece funciones directivas realizadas y los estilos de liderazgo en la propuesta presentada en la tabla 2, podemos determinar los siguientes resultados:

Tabla 3

Tipo de liderazgo:	Número de concurrencias	Porcentaje de incidencia.
Democrático	7	53.8
Situacional	4	30.7
Transformacional	10	76.9
Ignaciano	7	53.8

Fuente: elaboración propia.

Como se desprende de los datos registrados en la tabla 3, podemos determinar que el liderazgo situacional cuenta con solo un 30% de incidencia en las funciones determinadas, lo cual se explica a partir del análisis del apartado de “requerimientos para su efectividad” registrado en la tabla 1, en la que señalamos que dicho liderazgo encasilla en cuatro niveles de madurez a la organización por lo que, depende en gran medida de un diagnóstico estandarizado para aplicar un estilo predeterminado el cual, refleja en gran medida el origen de carácter administrativo de la propuesta.

En segundo lugar observamos que tanto el liderazgo democrático como el ignaciano cuentan con un 53.8 de incidencia en las funciones determinadas en la propuesta realizada en la tabla 2, lo cual llama la atención al considerar que a partir de las “características comunes” registradas en la tabla 1, ambos estilos de liderazgo promueven el desarrollo de los integrantes de los equipos en la consecución de las metas comunes, pero difieren entre sí en lo descrito en la tabla antes mencionada en el apartado de “Aspectos a cuidar”, en el caso del liderazgo democrático tiende a ser permisivo y lento en la toma de decisiones, siendo el caso de que el estilo de liderazgo ignaciano parte de transmitir un estilo de vida centrado en el servicio al prójimo.

Por último, se aprecia que el liderazgo con mayor concurrencia es el estilo de liderazgo transformacional, el cual cuenta con más de tres cuartos de porcentaje de concurrencia en las funciones directivas determinadas en la propuesta planteada.

Posiblemente pudiera caerse en la tentación de que a partir de los presentes resultados se pueda ponderar la efectividad de los estilos de liderazgo analizados, pero es necesario recordar que como establecimos en el apartado de la importancia del liderazgo en la función directiva, la calidad educativa es multidimensional que se complementan entre sí, por lo que no se puede desestimar o posicionar jerárquicamente los estilos de liderazgo.

Las conclusiones de la presente investigación son las siguientes:

- a) La coordinación del nivel Infantil del colegio de la Inmaculada requiere ejercer liderazgo para realizar una gestión directiva que contribuya al logro de los aprendizajes en los alumnos de 1°, 2° y 3° grado de primaria.
- b) Para ofrecer una propuesta de gestión que permita elevar el logro de los aprendizajes de los alumnos, son necesarias las contribuciones de los elementos de los cuatro estilos de liderazgo estudiados: democrático, transformacional, ignaciano y situacional.
- c) Una gestión educativa con base en el liderazgo permite implementar en las dinámicas laborales aquellos componentes de las teorías de liderazgo analizadas, las cuales,

promueven equipos de trabajo motivados en la consecución de potenciar el logro de los aprendizajes de los alumnos como parte de un fin en común, a través de generar ambientes positivos de respeto, confianza y compromiso en el desarrollo de las funciones del equipo directivo.

- d) Se determina la importancia de que los equipos directivos asuman y se responsabilicen por ejercer un liderazgo pedagógico dentro del centro educativo, derivado de la trascendencia que conlleva la toma de decisiones con la finalidad de fortalecer tanto el proceso de enseñanza como el de aprendizaje, estableciendo su preeminencia entre las causas que derivan en elevar la calidad de los centros escolares.

9. Referencias bibliográficas

Alarcón, L. García, J. & Bolívar, R. (2022). Análisis de los estilos de liderazgo ejercidos en la Universidad de Pamplona, Colombia. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*. 17 (1), pág. 341-363.

Alfonzo, I. (1994). Técnicas de investigación bibliográfica. Caracas: Contexto Ediciones.

Alsina Tarres, M. & Mollo Macau, C. (2021). Estilos de liderazgo e implicación docente en secundaria, una aproximación (auto) biográfica. *Profesorado: Revista de Currículum y formación del profesorado*. 25 (3), pág. 197 - 218.

Barón, M. (1989). El modelo de contingencia de Fiedler en procesos de fabricación progresiva. *Revista de psicología social*, 4(2), 139-150.

Bernal, JL. (2001). Liderar el cambio: el liderazgo transformacional. *Anuario de Educación del departamento de Ciencias de la Educación de la Universidad de Zaragoza*.

http://didac.unizar.es/jlbernal/articulos_propios/pdf/02_lidtrans.PDF

Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel. Cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Bracho Parra, O; García Guilianny, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*. 15(2), 165-177.

<https://www.redalyc.org/pdf/993/99328423003.pdf>

Broscombe, S. (2018). Características del liderazgo ignaciano: una orientación que da fruto. *Promotio Iustitiae*, 125 (1), pág. 13 - 17.

Bustínduy, Iñaki (2014). Actualidad y vigencia del liderazgo ignaciano. *Capital Humano*. Vol. 27 (285), p50-56.

Cabarrús Pellecer SJ, C. (2018). Liderazgo al modo de Jesús. *Promotio Iustitiae*, 125 (1), pág. 18 - 22.

Carbone, R. (2014). *Evaluación y Desarrollo de Competencias Directivas Ignacianas*.

Carmona, E. (2014). *Liderazgo estratégico y el desempeño laboral en las organizaciones*. Lima - Perú: San Marcos.

Colegio de la Inmaculada (2011). *Manual de Organización y Funciones (MOF)*.

Colegio de la Inmaculada (2022). *Plan Estratégico Institucional (PEI) periodo 2022 - 2026*.

Colegio de la Inmaculada. (2023). *Reglamento Interno*. Página web del colegio de la Inmaculada. <https://ci.edu.pe/reglamento/>

Colegio de la Inmaculada. (2023). *Visión, misión y principios*. Página web del colegio de la Inmaculada. <https://ci.edu.pe/acerca/>

De La Cruz, S., & Ramírez, R. (2016). • *Liderazgo situacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de atención al cliente Claro Oficina Trujillo*. Trujillo, Perú: [Tesis de grado, Universidad Privada Antenor Orrego] Repositorio de Tesis, <https://repositorio.upao.edu.pe/>.

Fiedler, Fred E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*, Nueva York, McGraw-Hill, 1967, y Fred Fiedler y Martin M. Chemers, *Leadership and Effective Management*, Glenview, IL, Scott,

Fierro, I., & Villalva, M. (2017). *El liderazgo Democrático: Una Aproximación Conceptual*. INNOVA Research Journal. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n4.2017.210>

Foresman, 1974. Para una crítica, véase Arthur G. Jago y James W. Ragan, “*The Trouble with Leader Match Is That It Doesn’t Match Fiedler’s Contingency Model*”, en *Journal of Applied Psychology*, noviembre de 1986, pp. 55-559. Las anteriores son obras citadas por Davis & Newstrom, op. cit, 2003, p. 202.

Freire, S., & Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*.

Gardner, J. (1990). *On Leadership*. Free Press.

Goodson, J. R., McGee, G. W., & Cashman, J. F. (1989). Situational leadership theory: A test of leadership prescriptions. *Group & Organization Studies*, 14(4), 446-46

Gorrochotegui, A. (1997). *Manual de liderazgo para directivos escolares*. Editorial La Muralla S.A.

Gutiérrez, O. (1999). *La nueva tendencia en liderazgo: Del liderazgo transaccional al transformacional*. Revista de Marina(2), 1-6. <http://revistamarina.cl/revistas/1999/2/gutierre.pdf>

Hampton, D. (1989). *Administración* (octava ed.). México: McGraw-Hill.

Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). Estrategias de cambio y mejora en educación caracterizadas por su relevancia, difusión y continuidad en el tiempo. *Revista de educación*.

Heifetz, R. A. (1994). *Leadership Without Easy Answers*. Harvard University Press.

Henkel, T., & Bourdeau, D. (2018). A field study: An examination of managers’ situational leadership styles. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 13(2), 7-14.

Herrán, A. (2006). Introducción a la madurez organizacional. *Indivisa. Boletín de Estudios e Investigación*, 7(1):81-113.

Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional: Liderazgo situacional* (séptima ed.). México: Prentice Hall.

ISO, International Organization for Standardization. (2008). *Document management — Portable document format — Part 1: PDF 1.7* (ISO Standard No. 32000-1:2008).

Lambert, L. (2002). A framework for shared leadership. *Educational leadership*, 59(8), 37-40.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112-129.

Leiva-Guerrero, M. V., & Vásquez, C. (2019). Liderazgo pedagógico: de la supervisión al acompañamiento docente. *Calidad en la Educación*, (51), 225-251.

Lewin, Kurt (1951), *Field theory in social science* Londres, Tavistock Publications.

Llácer, D. M. (2010). El discernimiento, realidad humana y espiritual. *Manresa: Revista de Espiritualidad Ignaciana*, 82(322), 5-14.

Lowney, C. (2004). *El liderazgo al estilo de los jesuitas: las mejores prácticas de una compañía de 450 años que cambió el mundo*. Editorial Norma.

Martínez García, I., & Gil Flores, J. (2018). Explicación de la satisfacción en la dirección escolar a partir del desempeño de la función directiva = an explanation of job satisfaction in school principals based on their performance of the position. *Teoría De La Educación* (Salamanca. 1998), , 77-95. <https://doi.org/10.14201/eks20181917795>

Maya, E., Zavala, J. J. A., & Argüelles, J. I. (2019). Liderazgo directivo y educación de calidad. *Cienciasmateria*, 5(9), 114-129.

Mejía Pérez Omar (2019): “La función directiva en la escuela pública: retos y necesidades”, *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo* (julio 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/07/funcion-directiva-escuela.html>
[//hdl.handle.net/20.500.11763/atlante1907funcion-directiva-escuela](https://hdl.handle.net/20.500.11763/atlante1907funcion-directiva-escuela)

Ministerio de Educación del Perú. (2014). Marco del Buen Desempeño Docente: Directivos construyendo escuela. MINEDU. Recuperado de

http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf

Morales, O. (2003). Fundamentos de la investigación documental y la monografía. *Manual para la elaboración y presentación de la monografía*. Mérida, Venezuela: Universidad de Los Andes, 1-14.

Nicolás, A. (2013). Conferencia del Padre Nicolás sobre Liderazgo Ignaciano. Valladolid. Encuentro con superiores y directores de obra de la provincia de Castilla.

Ocampo Flórez, E. (2008). Liderazgo y formación de directivos. Relación Jesuitas Laicos. *Liderazgo Ignaciano. Cartas de Ausjal*. 28. Pág. 23-28.

Peralta, L. E. Y. (2005). Calidad educativa e ISO 9001-2000 en México. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 3(1), 421-431.

Pirela, L; Camacho, H; Sánchez, M. (2004). Enfoque epistemológico del liderazgo transformacional. *Omnia*. 10(2). <https://www.redalyc.org/pdf/737/73710203.pdf>

Real Academia Española. (s. f.). Referencia. En Diccionario de la Lengua Española. Recuperado el 23 de julio de 2020 de: <https://dle.rae.es/referencia> Recuperado el 29 de mayo de 2023

Revelo, E. R. (2017). Función directiva y estilos de liderazgo educativo: términos no sinonímicos, sino complementarios. *Alternativas*, 18(3), 5-18.

Risco, E. L. E. (2015). Interacción entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en directivos de instituciones educativas (Doctoral dissertation, Universitat de València).

Rivero-Quiroz, J. & Huerta Camones, R. (2023). Liderazgo directivo y gestión de calidad en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Educación, Lima. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. 10 (2), pág. 1-31.

Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional* (septima ed.). México: Pearson Educación.

Robbins, S. y Coulter, M. (1999) *Administración*. Quinta edición. Prentice Hall. México.

Robinson, V. M., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2014). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo. *REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*.

Sánchez, A. V. (2019). Liderazgo: una clave para la innovación y el cambio educativo. *Revista de Investigación Educativa*, 37(2), 301-326.

Sánchez, B., & Rodríguez, A. (2010). 40 Years of the situational leadership theory: a review. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1): 25-39.

Semprún-Perich, R. D., & Fuenmayor-Romero, J. C. (2007). Un genuino estilo de liderazgo educativo: ¿una realidad o una ficción institucional?. *Laurus*, 13(23), 350-380.

Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral leadership: Getting to the heart of school improvement*. Jossey-Bass.

Sunta Vega, Maira (2021). Factores relacionados al liderazgo transformacional de las empresas privadas del Cantón Salcedo. Ambato-Ecuador (p 10, 139,158)

Ulloa Garrido, J., Nail Kröyer, O., Castro Hidalgo, A., & Muñoz Reyes, M. (2012). Problemas de gestión asociados al liderazgo como función directiva. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 38(1), 121-129.

Vasquez. C. (2003). *Algunas precisiones sobre el liderazgo Ignaciano*, Unidad de aprendizaje N° 2: Liderazgo Ignaciano Tema N° 4. Módulo Identidad Ignaciana del Diplomado en Gerencia Social Ignaciana de la CPAL.

Vásquez Tasayco, A. (2013). Calidad y calidad educativa. *Investigación Educativa* Vol. 17, No. 2, 49-71.

Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making* (Vol. 110). University of Pittsburgh Pre.

Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American psychologist*, 62(1), 17.

Warrick, D.(1981). Leadership styles and their consequences. *Journal of Experiential Learning and Simulation*, 3-4, 155–172

Zuzama Covas, J. M. (2015). Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real.