

# LIDERAZGO DIRECTIVO PARA FAVORECER EL ROL DEL DOCENTE EN LAS PRÁCTICAS INCLUSIVAS

*(Leadership manager to favor the teacher's role in inclusive practices)*

**Echavarría Celis, Martha Carolina**  
*(Universidad de México)*

**Cárdenas Vázquez, Luis Enrique**  
*(Universidad de México)*

**Mazatlán, Sinaloa**  
*(Universidad de México)*

ISSN: 1889-4208

e-ISSN: 1989-4643

Fecha recepción: 01/12/2020

Fecha aceptación: 08/03/2022

## **Resumen:**

*La enorme necesidad de retomar el papel de líder directivo en las prácticas docentes inclusivas, ha tenido un despunte en los años actuales debido al auge e importancia de la inclusión en todos los sectores sociales y educativo, debido a esto, el papel del director escolar es trascendental y pieza clave en los procesos que se dan en la institución y propiamente dicho en el trabajo incluyente que hace con los docentes, para que estos a su vez sean inspirados y motivados a reproducirlas en el aula, es decir, las prácticas que el líder directivo realice, deben fomentar la inclusión dentro del centro a cargo, logrando de manera natural la inclusión de todos los docentes, alumnos y padres de familia. Como metodología se implementó la cartografía conceptual como técnica de análisis de la información a través de fuentes confiables, relevantes y de impacto. Los resultados obtenidos, han sido principalmente de búsqueda y análisis, para posteriormente diseñar propuestas metodológicas que abonen a la necesidad de generar cambios trascendentes en la función de los responsables educativos, basados en una gestión organizada y estructurada en el ámbito académico, colaborativo, cultural y personal, esta investigación permitió entender en un sentido amplio la función del liderazgo directivo transformacional en las prácticas inclusivas que debe poseer un centro educativo.*

**Palabras clave:** docencia, gestión, inclusión, liderazgo, transformacional.

Como citar este artículo:

Echavarría Celis, M. C., Cárdenas Vázquez, L. E. y Mazatlán, S. (2022). Liderazgo directivo para favorecer el rol del docente en las prácticas inclusivas. *Revista de Educación Inclusiva*, 15(1), 131-151.



## **Abstract**

*The enormous need to retake the role of managerial leader in inclusive teaching practices has had an upturn in the current years due to the rise and importance of inclusion in all social and educational sectors, so that they in turn are inspired and motivated to reproduce them in the classroom, i.e., the practices that the management leader carries out, must encourage inclusion within the center in charge, naturally achieving the inclusion of all teachers, students and parents. As a methodology, conceptual mapping was implemented as a technique for analyzing information through reliable, relevant and impacting sources. The results obtained have been mainly of search and analysis, to later design methodological proposals that pay to the need of generating transcendental changes in the function of the educational managers, based on an organized and structured management in the academic, collaborative, cultural and personal environment. This research allowed understanding in a wide sense the function of the transformational managerial leadership in the inclusive practices that an educational center must have.*

**Keywords:** leadership, inclusion, transformation, management, teaching.

## **Introducción**

El liderazgo desde tiempos remotos se ha manifestado en la sociedad a través de grandes personajes icónicos, desde emperadores, sacerdotes, filósofos, reyes, guerreros, maestros, etc., estos han hecho grandes aportaciones a la humanidad ya sea positivas o negativas, logrando plasmar sus nombres en la historia, sin embargo, a través de los años el liderazgo se ha ido transformando, tanto en el actuar como en el concepto del mismo. Es importante resaltar que dicha palabra fue empleada a personas que poseían alguna autoridad, que organizaban, regían o dirigían un pueblo, se enfocaban en la organización y estructura del mismo, y es así, como la frase: un líder nace y no se hace, era lo ideal, sin embargo, esta concepción ha ido cambiando debido a las grandes movilizaciones sociales y a las personas que han sido responsables de estos acontecimientos David Fischman (2013), con la basta literatura de hoy en día, podemos observar que existen diferentes tipos de liderazgo, es decir, dichas habilidades de dirección pueden ser adquiridas y aprendidas, las cuales influyen directamente en la sociedad o personas que tienen metas y objetivos compartidos.

De igual manera este tema ha sufrido modificaciones en el ámbito escolar durante la historia, tiene un carácter estratégico y denota el desarrollo de los procesos de efectividad escolar, por ende, es un tema de políticas educacionales, el cual se abordará más adelante. Es de esperarse que el liderazgo educativo principalmente se relacione con la función directiva, dejando de lado los demás agentes educativos. El tema del presente análisis documental está enfocado básicamente en el liderazgo directivo (Díaz Castillo et al., 2014).

El tema de liderazgo directivo para favorecer el rol del docente en las prácticas inclusivas, consiste en el supuesto de que el buen funcionamiento de un centro escolar (Darling-Hammond, 2001 citado en Bolívar, 2010c ), dependerá de la capacidad socioformativa que el directivo ofrece en el acompañamiento de sus

docentes, es de manifestarse que por capacitación no se ha quedado, aunque en la actualidad esta función no se ha enfocado en un cambio transformacional en las instituciones, si no que hoy día, se inclina en gran medida en prácticas administrativas. Es relevante encausar la función directiva como agente transformador de la comunidad escolar para lograr prácticas inclusivas con los docentes y que estos a su vez logren transformarlas dentro y fuera del aula.

Es importante retomar el tema de liderazgo directivo, por los cambios y transformaciones que se dan en un centro educativo, no solo refiriéndose a la persona, sino a las culturas de trabajo que son imperantes y al mismo tiempo negativas y poco eficaces que dañan la calidad educativa, esto compete exclusivamente al director, este debe ser capaz de generar un liderazgo compartido y socioformativo en cada uno de los docentes.

El liderazgo directivo enfrenta grandes retos en su función como agente facilitador de cambio en los procesos académicos y administrativos de la institución donde se desempeña. En los recientes documentos, tal como en la Nueva Escuela Mexicana se refuerza la figura del director escolar como pieza importante en el desarrollo de sus docentes, alumnos y comunidad escolar en general. Entre las múltiples responsabilidades del diario acontecer de un director, se encuentra la de lograr que su escuela sea un lugar de y para todos; incluyente para alumnos y profesionales con BAP, intercultural y diversa que respete orientaciones por género. El director como responsable principal de los procesos incluyentes de una institución, debe desarrollar y poseer solvencia moral, profesional y legal; esto se refleja en las prácticas educativas, las cuales determinan si la escuela puede ser catalogada como un centro incluyente.

El propósito del presente estudio consistió en realizar un análisis documental del tema de liderazgo directivo para favorecer las prácticas inclusivas, las cuales son desarrolladas por directores para transformarlas, hay que considerar que estos deben cumplir con las funciones asignadas en los procesos de inclusión y si estas son las más viables para que sirvan de modelo para los docentes. Considerando lo anterior en este trabajo de información documental, se pretende establecer una serie de propuestas metodológicas para el buen funcionamiento del centro escolar en el marco de la inclusión dirigida por la función directiva.

## **Metodología**

### **Tipo de estudio**

En la presente investigación se hizo un análisis documental centrado al liderazgo directivo para favorecer las prácticas inclusivas en los docentes, el cual posee un enfoque de corte cualitativo. El análisis documental es una forma de investigación técnica, un conjunto de operaciones intelectuales, que buscan describir y representar los documentos de forma unificada sistemática para facilitar su recuperación. Comprende el procesamiento analítico- sintético que, a su vez, incluye la descripción bibliográfica y general de la fuente, la clasificación, indización, anotación, extracción, traducción y la confección de reseñas, García Gutiérrez AL. (2002)

Se revisaron y analizaron diversos documentos referentes al tema, con el apoyo de “Google Académico”, “Redalyc”, Libros y demás materiales bibliográficos tanto impresos como virtuales. Se buscó principalmente:

La historia del liderazgo a través del tiempo, liderazgo educativo, liderazgo directivo, inclusión e integración, prácticas inclusivas en la escuela y en la sociedad desarrolladas por el director y docentes; de esta manera culminar con la búsqueda y revisión de documentos en una propuesta metodológica, para abordar la función del director como un líder transformador de culturas escolares con un enfoque inclusivo.

### **Técnica de análisis**

Como apoyo en la realización del análisis documental, se aplicó la cartografía conceptual, propuesta por Tobón, la cual se define como una estrategia para sistematizar, analizar, construir, comunicar y aprender conceptos y teorías relevantes; para ello se toman en cuenta 8 ejes los cuales ayudan a clarificar y delimitar el tema a tratar. Cuadro 1.

### **CUADRO 1. Ejes de la cartografía conceptual**

<b>Eje de análisis</b>	<b>Pregunta central</b>
1.- Noción	¿Cuál es la etimología del concepto de liderazgo directivo en las prácticas inclusivas, su desarrollo histórico y la definición actual?
2.- Categorización	¿A qué categoría mayor pertenece el concepto de liderazgo directivo en las prácticas inclusivas?
3.- Caracterización	¿Cuáles son las características centrales del concepto de liderazgo directivo en las prácticas inclusivas?
4.- Diferenciación	¿De cuáles otros conceptos cercanos y que estén en la misma categoría se diferencia el concepto de liderazgo directivo en las prácticas inclusivas?
5.- Clasificación	¿En qué subclases o tipos se clasifica el concepto de liderazgo directivo en las prácticas inclusivas?
6.- Vinculación	¿Cómo se vincula el liderazgo directivo en las prácticas inclusivas con determinadas teorías, procesos sociales, culturales y referentes epistemológicos que estén por fuera de la categoría?
7.- Metodología	¿Cuáles son los elementos metodológicos mínimos que implica el abordaje del concepto de liderazgo directivo en las prácticas inclusivas?
8.- Ejemplificación	¿Cuál podría ser un ejemplo relevante y pertinente de aplicación del concepto liderazgo directivo en las prácticas inclusivas?

Se puede notar que la cartografía conceptual trabaja con preguntas orientadoras, las cuales facilitan la búsqueda de información y al mismo tiempo hacen que el análisis y la organización abonen a la construcción del conocimiento del tema.

### **Fases del Estudio**

**Fase 1.** Se inicia con la búsqueda de información en diversas fuentes sobre el tema en cuestión.

**Fase 2.** Análisis de la información y selección de conceptos relevantes acordes para dicho tema, contribuyendo a la selección de otras aportaciones y enfoques, al mismo tiempo contrastando dicha información.

**Fase 3.** En este punto se hace el análisis mediante la cartografía conceptual siguiendo el desarrollo de los ocho ejes.

**Fase 4.** Revisión y mejora en manos de una experta en el tema.

**Documentos analizados**

En la realización y elaboración de esta investigación documental, fue necesario la consulta de diversas fuentes, las cuales, abonaron información relevante, acorde al tema de investigación, Franklin, E. B. (1997); para clarificar aún más el gran bagaje de bibliografía, se diseñó una tabla, en la cual se toman en cuenta los siguientes aspectos: tipo de documento, País, año, referencia y temas; todo esto facilita al lector a orientar y comprender el origen de las ideas o temas aquí expuestos. De igual manera es necesario resaltar, que se siguieron criterios en la búsqueda, selección y análisis de la información estos son: palabras claves, enfocarse en el liderazgo directivo como promotor de prácticas inclusivas y rescatar fielmente el autor, año y responsable de la edición (editorial, centro de investigación, universidad o revista). Cuadro 2.

**CUADRO 2. Documentos claves seleccionados para el estudio conceptual.**

Documento	País	Referencia	Temas
Libro	Perú (2013)	Fischman, D.	-Liderazgo persona -Autoestima
Libro	Perú (2014)	Díaz Castillo, D.M. y Delgado Leyva, M	-Contextos sociales -Flexibilidad en la formación
Libro	México (1997)	Franklin, E. B	-Información relevante
Libro	E.E.U.U. (1978)	Burns, J.M.	-El liderazgo transaccional y el transformacional
Libro	Chile (2004)	Barber, M. y Mourshed, M.	-Mejora del desempeño docente
Libro	Chile (2007)	Ministerio de Educación	-Evaluaciones internacionales
Libro	Canadá (2004)	Leithwood, K., Seashore-Louis, K., Anderson, S. y Wahlstrom, K.	-Evaluación de desempeño -Estándares para el desarrollo profesional
Revista	España (2010)	Bolívar, A	-Impacto en el aprendizaje de los alumnos - Liderazgo
Revista	Chile (2012)	Campos, V.S.	-El discurso construye versiones -Lenguaje
Periódico	U.K. (2010)	Gronn, P.	-Interdependencia de personas -construir y mantener confianza
Libro	México (2013)	Tobón, S.	-Proceso de selección del talento humano -Certificación y promoción
Libro	México (2014)	Tobón, S.	-Mediación formativa
Libro	México (2014)	Tobón, S.	-Trabajo colaborativo

Libro	México (2013)	Tobón, S.	- Trabajo con comunicación asertiva -Experiencias de interaprendizaje
Libro	E.E.U.U. (1993)	Hart, A.	-Procesos distintos de socialización -Política de formación de directores
Libro	Cuba	García Gutiérrez AL.	-Tratamiento y análisis documental
Revista	México (2005)	Loera, A., Hernández, R. y García, E.	-Buenas prácticas de gestión escolar - Participación social en las escuelas
Libro	E.E.U.U. (2005).	Leithwood, K., & Jantzi, D.	-Motivación -Transformacional -Socioformación
Revista	(2013)	Vázquez Alatorre, A.	-Liderazgo transformacional -Formación docente.
Diccionario	Madrid (2019)	R.A.E.	-Liderazgo -Directivo
Libro	Colombia (2006)	Zubiría, S.	-Dialogo -Comunicación
Libro	España (1996)	Gerstner, Junior.	- Rediseño escolar -Reinventar estrategias
Libro	E.E.U.U. (1999)	Drake, T. y Roe, W.	-Condiciones de estudiantes -Función directiva
Revista	(2007)	Rosales, M.	-Gestión escolar -Calidad educativa
Revista	España (2013)	Bolívar, A.; López, J. y Murillo, F.J.	-Mejora educativa -Justicia social
Revista	Chile (2006)	Salazar, María Angélica	-Liderazgo transformacional
Revista	Chile (2006)	<u>Moliner, Sales y Escobedo.</u>	-Modificación cultural
Revista	Toronto, Canadá (2010)	Anderson, S.	-Liderazgo directivo -Prácticas de liderazgo exitoso
Libro	(2009).	Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H.	-Liderazgo escolar -Liderazgo distribuido
Libro	E.E. U.U. (2005)	Heck, R. H., & Hallinger, P.	- Gestión positivista de liderazgo. - Futuro de liderazgo directivo.
Libro	E.E.U.U. (1994).	Avolio, B. J.	-Carisma. - Influencia con los demás.
Revista	Venezuela (2006a).	Bass, Bernard y Avolio, Bruce	-Orientación inclusiva e individual. -Consideración inclusiva e individual.
Revista	Venezuela (2006b).	Bass, Bernard y Avolio, Bruce	- La inteligencia y racionalidad. -Capacidades de actuación.
Libro.	México (2007).	Lerma, A.	-Inspiración. -Liderazgo transformacional. -Metas significativa.
Revista	E.E.U.U. (2006).	Bass, Bernard y Riggio, Ronald	-Tolerancia. - Sentido de humor.

Revista	Venezuela (2006).	Bass, Bernard y Avolio, Bruce	-Esfuerzo extra. -Mayor aportación laboral.
Libro.	España (2006).	Velásquez, L.	-Estimulación definida. -Cambio positivo. -Integración y organización.
Revista	México (2013).	Batanero, J. M. F., & Fernández, A. H.	-Prácticas educativas centradas en la persona. -Cultura escolar.
Revista	México (2007).	Martínez, I. A. M., Arévalo, M. F. O., & Rosell, H. C. P.	-Liderazgo inspirador. -Consideración individual.
Revista	Colombia (2013).	Contreras, F., y Barbosa, D.	-Liderazgo transaccional. -Liderazgo transformacional.
Libro	España (2002).	Wenger, E., Sánchez Barberán, G.	-Comunidades de práctica.
Revista	E.E.U.U. (2018).	Burns, J.M.	-Liderazgo transformacional. -Características de liderazgo.
Revista	México (2010)	Montes, H.	-Interacciones humana. -Conductas éticas. -Respeto.
Revista	Perú (2016)	Huautamäki, P.	-Liderazgo individual
Revista	Perú (2016)	Homan, A.	-Liderar con el ejemplo.
Libro	E.E.U.U. (2003)	Jung, D.I.	-Innovación organizativa. -Hallazgos preliminares.

## Resultados

A continuación, se describe el análisis documental del conocimiento obtenido sobre liderazgo directivo siguiendo los ocho ejes de la cartografía conceptual.

**NOCION.** *¿Cuál es la etimología del concepto de liderazgo directivo en las prácticas inclusivas, su desarrollo histórico y la definición actual?*

En la RAE (2019), el término de liderazgo se ha definido como: “situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito”. Tradicionalmente la palabra liderazgo se ha ido modificando constantemente en su significado, tanto que hoy en día no existe un concepto único ni acabado; aunado a que este se acompaña de otra cuando se refiere al trabajo de un sector, por ejemplo, agregando la palabra director o directivo, específicamente, el cual según la RAE significa: “que tiene facultad o virtud de dirigir”.

El desarrollo histórico del concepto data de años ancestrales, el aporte del liderazgo se ha manifestado de diferentes maneras a través del tiempo, así, en un primer momento, fue visto como quienes dirigieron naciones, ganaron guerras, comandaron exploraciones, organizaron naciones, encabezaron movimientos, influyeron en la religión, etc., esto se ve reflejado en las civilizaciones antiguas; después de la segunda guerra mundial, se llevaron a cabo estudios donde el comportamiento era definitivo para el buen funcionamiento de un grupo. De ahí surgieron los conceptos de liderazgo: «transformacional» y «transaccional»; el líder

transformacional potencia los deseos de los seguidores, que logren metas y un desarrollo continuo. En lugar de ceder a las demandas individuales de sus seguidores, promueve una mayor altura de miras en cada persona y pone énfasis en los asuntos clave para la organización Vázquez Alatorre, A. (2013).

Es precisamente en este punto donde el tipo de liderazgo que se ejerza, harán de las comunidades de práctica la apertura a las y los docentes a implementar acciones inclusivas en la comunidad escolar, Wenger, (1998), él aclara que las prácticas evolucionan como historias compartidas de aprendizaje. En este sentido, la historia no es solamente una experiencia individual o colectiva, ni tampoco un conjunto de artefactos e instituciones duraderas, sino una combinación de participación y materialización en el tiempo. Por lo tanto, dichas prácticas también evolucionan, estas pasaron de ser simplemente integradoras a inclusivas.

Actualmente no se puede dirigir un centro escolar en los términos del pasado, las nuevas generaciones demandan información clara, inmediata y oportuna, por ello un buen líder inclusivo debe promover una gestión articulada, considerando al colectivo docente en un conjunto de actividades integrales, para que se genere una consecución intencional pedagógica con el resto de la comunidad educativa, con el propósito de enfrentar los retos como propios y recuperar el sentido y valor de la vida escolar, esto conlleva a reconstruir una nueva forma de hacer, se requiere de una gran habilidad de inspirar, motivar y sensibilizar las acciones acordadas en la comunidad escolar preponderando siempre el enfoque pedagógico y transformacional de los tiempos actuales, Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005).

El enfoque socio formativo en la función directiva está basado en el constructivismo social y en la propia epistemología, trata de solucionar con acciones concretas aplicadas en el contexto educativo, esto implica aplicar la flexibilidad, ética, dialógica, empática, inclusión y pertinencia, basado en proyectos que permitan resolver las necesidades de crecimiento personal y profesional para garantizar una educación de calidad, integral e inclusiva, establecido en procesos de aprendizajes con competencias reales de planeación, ejecución y evaluación, por esto el director tendrá que emplear la comunicación como una herramienta de dimensión básica de la vida utilizando las relaciones humanas y socioculturales, Loera, A., Hernández, R. y García, E. (2005).

**CATEGORIZACIÓN.** *¿A qué categoría mayor pertenece el concepto de liderazgo directivo en las prácticas inclusivas?*

El liderazgo directivo incluyente incide en la gestión escolar, buscando la calidad del servicio educativo, cada institución se debe distinguir no solo por lo eficiente y eficaz; sino también por la calidad de las personas que ahí laboran, con una solvencia moral y ética en sus prácticas diarias, no solamente pedagógicas, sino como un estilo de vida, Anderson, S., (2010). Para ello, todos los elementos de la comunidad escolar tendrán que actuar bajo un enfoque holístico, global, humanista e incluyente que promueva un cambio en la cultura escolar, que al mismo tiempo conlleve modificaciones en todos los aspectos de la institución,



logrando mejorar la gestión y el liderazgo en torno a las condiciones y capacidades de este último para poder prosperar, Rosales (2007).

El director como gestor y líder modela y comunica la visión de la inclusión a través de las acciones diarias, basado en una planeación y ejecución de lo anteriormente acordado con su equipo de trabajo, dando como resultado la pertinencia, eficacia interna y externa, impacto y suficiencia, es en este punto donde el líder directivo labora conjuntamente en forma transformacional, basándose en un liderazgo pedagógico compartido, distribuido y colaborativo, el líder ha de proyectar y articular una visión para la institución, comunicarla a los demás, lograr de ellos pertenencia y compromiso, una dirección escolar con capacidad de liderazgo que ha construido a su vez un equipo de líderes, marca una diferencia, pues hay una estrecha relación entre liderazgo y mejora de aprendizajes (Bolívar, 2011). El líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización, orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, no solamente gestiona las estructuras, sino que influye en la cultura de la organización hasta cambiarla, Salazar (2006).

No se logra transformar una institución como inclusiva, si no se considera la modificación cultural, aplicar el Índice for inclusión en cualquiera de sus versiones, favorece y da como resultado un centro escolar seguro, acogedor, colaborador, estimulante e incluyente, generando así, más posibilidades en el alumnado para obtener mayores niveles de logro académico, Moliner, Sales y Escobedo (2016).

Resulta incuestionable que los buenos resultados de una escuela, dependan del líder al mando y de las formas en que organiza, gestiona, motiva, transforma e incentiva la disposición, responsabilidad y compromisos de todos aquellos involucrados en la formación y procesos de los alumnos. Él, no solo es gestor de las tareas administrativas, organizativas, institucionales y demás, también de los procesos pedagógicos. Es necesario centrarse en esto último, los actuales resultados de evaluaciones nacionales e internacionales conducen a enfrentar este reto; para asumir cierto tipo de conductas y prácticas, el director deberá trasmitirlas a sus subordinados, basándose en un trabajo colaborativo y sumativo, transmitiendo la necesidad de cambio, que tanto demanda la sociedad, Gerstner (1996). Lo que en la escuela sucede, ahí se soluciona con nuevas formas y estilos de enseñanza, con estrategias atractivas generando en el alumnado experiencias exitosas, obteniendo mejores resultados, Zubiría (2006); el liderazgo directivo, basado en un ambiente adecuado logra una mejora en la práctica del maestro consiguiendo aprendizajes para la vida en los estudiantes, Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H., (2009).

El liderazgo directivo con enfoque transformacional entre otras cosas, pretende construir comunidades de aprendizaje, utilizando la resiliencia como posibilidad de generar cambios ante lo adverso del contexto, ya sea en el clima o cultura escolar, liderar de forma transformacional exige trabajar con un enfoque positivista, Heck–Hallinger (2005), empleando una calidad de gestión que posibilite la mejora de las condiciones educativas. Drake y Roe (1999) lo consideran como un proceso que se aplica en la comunidad escolar, promoviendo lo colaborativo, el

ambiente libre de fracaso, la construcción de relaciones de trabajo sólidas y optimizando los recursos humanos y materiales.

**CARACTERIZACIÓN.** *¿Cuáles son las características centrales del concepto de liderazgo directivo en las prácticas inclusivas?*

El concepto de liderazgo directivo desde el punto de vista transformacional, busca generar cambios trascendentales en las instituciones educativas como parte de la gestión escolar, el cual contiene las siguientes características:

**Factor a) Carisma.**

Para poder influir en los demás, el líder directivo transformacional inclusivo, no se debe esencialmente al cargo que desempeña, sino por lo que aporta e influye al profesorado; su cotidianidad es basada en conductas de entusiasmo, confianza y respeto. Estos comportamientos y capacidades las tendrá que emplear para interiorizar en su contexto educativo con prácticas inclusivas, procurando siempre intervenir con el valor de respeto y coherencia, es decir; los modelajes de los hechos hablan más que mil palabras Avolio y Bass (1991).

**Factor b) Consideración inclusiva e individual.**

En este aspecto el líder transformacional, pretende aplicar la empatía y la inclusión especialmente con el personal a su cargo, abordando a cada uno de manera diferente, ellos entienden que deben ser atendidos de forma igualitaria, equitativa e incluyente, cada docente presenta necesidades de acompañamiento y asesoría desigual a sus homólogos. Aquí, la capacidad de sensibilización juega un rol muy importante en cada situación Bass y Avolio (2006a).

**Factor c) Estimulación intelectual.**

La inteligencia y racionalidad son otras características que se deben emplear, estas le brindan al director, ofrecer innovadoras estrategias, que favorecerán las posibilidades y capacidades de actuar pedagógicamente de cada docente; estimular y no dogmatizar Bass y Avolio (2006b).

**Factor d) Inspiración.**

Encontrar una sinergia entre lo afectivo y racional trabajando las emociones, para que juntos desarrollen una visión de futuro en el plantel, estableciendo en ellos objetivos primordiales que generen el planteamiento y organización, para la mejora del servicio educativo, generando el tan anhelado sentido de identidad en la institución, Lerma, A. (2007).

**Factor d) Tolerancia psicológica.**

El modelaje de la tolerancia en el líder transformacional, durante momentos difíciles originados por compañeros; errores, equivocaciones y/o situaciones vulnerables, deben ser aprovechadas como áreas de oportunidad, dirigidas solamente a la mejora, sin evidenciar o hacer comparaciones entre ellos, se debe de agradecer que esto ocurra, ya que es un indicador que conlleva hacia el camino del éxito Bass y Riggio (2006).

**Factor f) Participación.**

Un director compartido se caracteriza por promover la participación en acciones desarrolladas por el propio colectivo, es necesario aplicar consensos de opinión en la que se involucren todos, generando acuerdos, con objetivos propios

de las necesidades con mayor énfasis; el trabajo en equipo y colaborativo coadyuva a la integración del colectivo para la mejora de resultados académicos Bass y Avolio (2006c).

**Factor g) Actuación del directivo.**

Las actuaciones hacia un cambio transformacional del director, deben estar enfocadas en generar la eficacia, el servicio de cambio, el riesgo a este como un reto conjunto a superar, pero siempre priorizando la habilidad de la comunicación en la toma de decisiones, Velásquez (2006). Estas características o conductas están interconectadas, se aplican al mismo tiempo. Adaptarse a los cambios no es tarea fácil, es necesario poner en práctica una serie de capacidades y habilidades del líder transformacional, se requiere de tiempo y prudencia, no se pueden lograr cambios significativos en periodos cortos; cuando existen tantas creencias limitantes y retrogradadas en la formación de líderes.

**DIFERENCIACIÓN.** *¿De cuáles otros conceptos cercanos y que estén en la misma categoría se diferencia el concepto de liderazgo directivo en las prácticas inclusivas?*

Mucho se ha hablado de liderazgo directivo y la relación que tiene con las buenas prácticas como factor determinante para que de manera natural se dé la inclusión en los centros educativos, Batanero, J. M. F., & Fernández, A. H. (2013); las características que debe poseer un líder son diversas, las cuales, a través del tiempo se han ido modificando, de tal manera que, no existe un concepto acabado; sin embargo, las personas se apropian de un tipo de liderazgo de acuerdo a su formación, historia de vida, situación, capacidades, habilidades, etc. Aún se necesita saber y hacer más a lo que se refiere el liderazgo directivo y el impacto hacia un trabajo inclusivo; a partir de esta afirmación se considera que, el liderazgo transformacional es la mejor opción para llevar a cabo la transformación de la cultura escolar a través de las practicas inclusivas o viceversa, no obstante, hay que resaltar que dicho liderazgo, se confunde comúnmente con el liderazgo transaccional, Contreras, F., y Barbosa, D. (2013).

**Cuadro comparativo de Liderazgo Transaccional y Transformacional en las prácticas inclusivas.**

Transaccional	Transformacional
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercambian recompensas para el trabajo y la lealtad de los seguidores.</li> <li>• Comportamientos pasivos.</li> <li>• Funcionan dentro de la cultura organizacional.</li> <li>• Premios y castigos establecidos por el líder.</li> <li>• Los seguidores son motivados apelando a su propio interés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se dedican a sus seguidores.</li> <li>• Comportamientos activos y proactivos.</li> <li>• Funcionan para cambiar la cultura de la organización.</li> <li>• Objetivos alcanzados por poseer altos ideales y valores morales.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión por excepción.</li> <li>• Poder centralizado.</li> <li>• Gestiona la diversidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los seguidores son animados para poner los intereses del grupo primero.</li> <li>• Consideración individualizada, estimulación intelectual.</li> <li>• Poder distribuido.</li> <li>• Potencia la diversidad</li> </ul>
--	---

Elevar la moral, la inspiración, la motivación, Martínez, Arévalo, & Rosell, (2007); así pues, este viene a darle un empuje a las prácticas inclusivas a través de sus cualidades y características; a diferencia del líder transaccional, que solo gestiona la diversidad, el primero la potencializa dando mayor relevancia a las personas y relaciones humanas, consiguientemente las buenas prácticas se modifican y se transforman a través de los docentes, dando lugar a la mejora de la cultura escolar y mayor calidad educativa.

**CLASIFICACIÓN.** *¿En qué subclases o tipos se clasifica el liderazgo directivo para favorecer el rol docente en las prácticas inclusivas?*

El liderazgo directivo para favorecer el rol docente en las prácticas inclusivas, juega un papel crucial en el contexto educativo, este ha sido enmarcado en diferentes clasificaciones, considerando que encaja perfectamente en el concepto de **liderazgo transformacional**, originado e introducido por el experto en liderazgo Burns (1978). Este lo define como el tipo de liderazgo ejercido por aquellos individuos con una fuerte visión y personalidad, capaces de cambiar expectativas, percepciones y motivaciones de sus seguidores, así como inspirar y liderar el cambio dentro de una organización.

El concepto de liderazgo directivo en las prácticas inclusivas con un enfoque transformacional, es un promotor del cambio en la cultura organizacional, a través de su influencia sobre la transformación de la mentalidad en las personas y la modificación de las relaciones internas y externas, Bass y Avolio, (1990); se puede dividir en función al contexto donde se ejerce (personal, académico, colaborativo y en la cultura escolar). Clasificado en: liderazgo transformacional personal, liderazgo transformacional académico, liderazgo transformacional colaborativo y liderazgo transformacional en la cultura escolar. A continuación, se explica cada uno de estos liderazgos directivos transformacionales:

Clases	Finalidad	Elementos claves
Liderazgo Directivo Transformacional Académico	Ejercer un liderazgo académico centrado en el alumno, a través del proceso de enseñanza - aprendizaje	Evaluación. Planeación, Desarrollo e implementación de estrategias garantizando calidad. Impulsar el rendimiento académico. Competencias de gestión directivas para apoyar la práctica docente.
Liderazgo Directivo	Propiciar la participación de maestros y padres, en los procesos	Diagnóstico de problemas. Recopilación de datos.

Transformacional Colaborativo	organizativos y operativos que priorizan el aprendizaje centrado en el alumno.	Seguimiento a las propuestas de intervención. siembra el liderazgo en iguales. Demuestra habilidades de liderazgo.
Liderazgo Directivo Transformacional En Cultura Escolar	Desarrollar una cultura escolar centrada en el logro de las competencias del alumno y compartida por toda la comunidad.	Inspiración, visión, misión. Metas altas, reales y alcanzables. Sentido de urgencia y compromiso en la resolución de problemas. Entendimiento de eficacia.
Liderazgo Directivo Transformacional Personal	Brindar acompañamiento en los proceso de crecimiento personal y laboral.	Confianza en los alumnos. Reflexión, evaluación y meta evaluación continua sobre el propio liderazgo y de su equipo. Comunicación asertiva. Relaciones interpersonales. Crea y modula con su colectividad la visión y la misión. Gestión positiva en el equipo.

Fuente: Elaboración propia (2020).

**VINCULACIÓN:** *¿Cómo se vincula el concepto liderazgo directivo en las prácticas inclusivas con determinadas teorías, procesos sociales-culturales y referentes epistemológicos que estén por fuera de la categoría?*

El liderazgo directivo educativo se vincula directamente en el ámbito empresarial, recientemente por varios efectos económicos globales y la propia competencia, muchas empresas han desaparecido debido a la escasa presencia de líderes transformacionales; ante esta caótica situación ha aumentado el desempleo estrepitosamente, lo cual, ha generado diversos disturbios de violencia en la sociedad, es por ello que el líder transformacional en el marco laboral, entiende que el recurso humano es toral, al brindarle reconocimiento e importancia al seguidor y para el propio beneficio de la empresa, basta con que todos laboren bajo los mismos objetivos y metas, resaltando las potencialidades y habilidades de cada uno, de esta forma dichos empleados se convertirán en líderes con respecto al rol que desempeñan, generando una influencia con un alto impacto en las familias y contexto social.

Un líder directivo transformacional dicho por Montes, H. (2010) menciona una gestión instintiva, basada en un conjunto de interacciones humanas, con una clara visión de que significa ser responsable, cumplir con promesas, emplear la ética en todo momento antes que sus intereses, y de esta forma respetar a todas las personas sin importar su condición humana, lo que similarmente ocurre con el líder centrado en principios, este se demuestra por proyectarse de adentro hacia afuera, es decir, de lo intra a lo interpersonal, de igual forma en lo gerencial y organizacional, si se analizan estos cuatro niveles de práctica, vemos pues, que son componentes que debe de poseer un líder directivo transformacional en el campo laboral, enmarcado como responsable principal de los procesos incluyentes,

no solo en la selección de personal, sino en la capacitación y formación de los trabajadores. Por consiguiente, cualquier otra organización o campo donde se implemente un liderazgo transformacional, promoverá solvencia moral, profesional y legal al mismo tiempo, lo cual se reflejará y determinará si en realidad se están realizando prácticas inclusivas.

**METODOLOGÍA DE APLICACIÓN.** *¿Cuáles son los elementos metodológicos mínimos que implica el abordaje del concepto de liderazgo directivo en las prácticas inclusivas?*

El liderazgo directivo en las prácticas inclusivas por sí solo, es un elemento importante en la conformación organizativa de la estructura educativa, Jung (2013), tanto en la función como en su aplicación, pero resulta más interesante e impactante, si le agregamos el elemento transformacional. En la actualidad, ya no basta tener una jerarquía alta, ni solo ejercer una figura de liderazgo sin ninguna cualidad, es necesario contar o reunir una serie de requisitos mínimos para poder ser enmarcados como líderes transformacionales en una función directiva, es tiempo que los directores retomen el sentido de pertenencia a su institución, encontrando de esta manera identidad. Tenemos que reinventar el concepto de liderazgo directivo a través de prácticas transformacionales significativas, las cuales, vendrán a modificar en gran medida la cultura escolar, trascendiendo enormemente en la sociedad.

Con base en la revisión documental, los ejes metodológicos mínimos para aplicar el tema o el concepto son: 1) Reconocimiento del problema e identificación de metas; 2) Impulsar liderazgo académico; 3) Liderazgo cooperativo; 4) Liderazgo cultural; 5) Liderazgo personal; 6) Análisis metacognitivo de resultados. A continuación, se explican cada uno de estos ejes considerando el problema: escasa presencia del directivo como líder transformacional e inclusivo.

Ejes metodológicos	Aplicación
1. Reconocimiento del problema e identificación de metas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Reconocer la necesidad de un líder directivo transformacional con enfoque inclusivo en la comunidad escolar, incluyendo los ámbitos académico, colaborativo, cultural y personal.</li> <li>-Detectar las necesidades claves para establecer acuerdos y compromisos que se consideren urgentes para el crecimiento y mejora escolar.</li> <li>-Analizar diversos instrumentos de evaluación y registro pertinentes, que aporten elementos de reflexión y valoración a las acciones y competencias o capacidades del directivo participante en torno al logro de las metas establecidas.</li> </ul>
2. Impulsar el liderazgo académico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ejercer un liderazgo académico fundamentado en el proceso enseñanza-aprendizaje centrado en la plena participación de todo el alumnado.</li> </ul>
3. Liderazgo colaborativo.	

	-Propiciar la participación de docentes y padres de familia en los procesos organizativos y operativos que priorizan el aprendizaje centrado en todo el alumnado.
4. Liderazgo cultural.	-Desarrollar una cultura escolar centrada en el logro de las competencias del alumnado compartida por toda la comunidad educativa.
5. Liderazgo personal.	-Brindar acompañamiento a los agentes educativos durante el proceso de crecimiento personal y laboral.
6. Análisis metacognitivo de los resultados.	-Realizar el análisis de resultados obtenidos requiere un alto nivel de humildad para reconocer los posibles retos, así como de motivación para consolidar los logros obtenidos de manera implícita en el proceso.

**EJEMPLIFICACIÓN DE.** *¿Cuál podría ser un ejemplo relevante y pertinente de aplicación del concepto liderazgo directivo en las prácticas inclusivas?*

Es importante mencionar, que el tema se ha enriquecido y fortalecido durante todo el artículo, puede ser aplicado en cualquier contexto: educativo, social, laboral, cultural y familiar, es considerado como un tipo de liderazgo capaz de generar cambios cognitivos y emocionales, los cuales, influyen directamente en el comportamiento de las personas y al mismo tiempo generan cambios transformacionales necesarios en la sociedad. Buscamos trabajar desde el interior del sistema educativo, con directores, para que estos puedan inspirar y liderar a sus docentes, y estos a su vez, emplearán prácticas inclusivas con sus alumnos, obteniendo una formación integral y significativa. De acuerdo con los ejes definidos en la metodología, a continuación, se ilustra la puesta en práctica de los diferentes ejes:

Contexto:

Problema: Necesidad (es) y meta (s)

1. País: México.
2. Nivel: Primaria.
3. Plantel: Varios planteles de educación primaria.
4. Problema del contexto educativo: Escasa presencia de un director con liderazgo transformacional inclusivo.
5. Objetivo general: Promover en los directivos cambios transformacionales inclusivos, deben estar enfocados en generar la eficacia, el servicio de cambio, en el ámbito académico, colaborativo, cultural y personal, como un reto conjunto de la comunidad escolar a superar.
6. Entrevistar a directivos y subdirectores para valorar lo que hasta el momento se ha gestionado en los logros de la institución.

Diagnosticar los problemas complejos como producto de entrevistas realizadas e instrumentos de evaluación de ciclos escolares anteriores en todo el colectivo docente.

7. Potenciar, orientar a los miembros de la organización a transformar las creencias actitudes y sentimientos de los seguidores, para que influya en la cultura de la organización en cambio favorablemente, por medio de talleres de superación personal.
8. Utilizar una comunicación apropiada basada en adecuadas relaciones interpersonales.
9. Establecer metas alcanzables en colectivo con las prioridades claves para el crecimiento y mejora escolar.
10. Inspirar, la visión, misión y metas con sentido de urgencia y compromiso para alcanzar todos juntos la eficacia.
11. Evaluar, planear y desarrollar de estrategias de enseñanza innovadoras que garanticen la calidad académica, diversas fuentes de información para impulsar el rendimiento académico.
12. Reflexionar revisar continuamente sobre el impacto académico alcanzado sobre el propio liderazgo en el equipo.

La gestión directiva avanza notablemente al sistematizar y socializar continuamente la información a los seguidores, utilizando herramientas de mejora: planeación, elaboración, verificación y actuación como instrumento de evaluación y seguimiento; se fortalece el clima laboral como resultado de la impartición del taller de transformación, esto permite el sentido de pertenecía y el reconocimiento personal y profesional.

Utilizar una adecuada comunicación, es el mejor canal para desarrollar las acciones y estrategias aplicadas a los directivos, la información que arrojan las entrevistas brinda información real de la problemática existente. Esta metodología es una propuesta de trabajo innovador e inclusivo, donde la figura directiva retoma su función con un liderazgo transformacional necesario para movilizar el ámbito académico, colaborativo, personal y cultural, creando espacios de análisis y reflexión para detectar fortalezas y debilidades que ocurran en el plantel educativo.

### **Discusión**

El presente estudio consistió en señalar la función y el proceso del liderazgo directivo transformacional inclusivo para favorecer las prácticas escolares efectivas, estos cumplen con ciertas funciones asignadas en los procesos de transformación e inclusión. Sin embargo, aún existen lagunas en el tema, puesto que el liderazgo directivo se continúa aplicando como una figura de autoridad o como un líder transaccional, en el que Burns (1978), lo delimita con la frase de orden mercantil “dar por recibir” es lamentable reconocer que en los contextos educativos se labora solo por recibir algo a cambio de forma individual y aislada Huatamaki (2016), que dista de lo que representa un profesional de la educación.



Por ello es apremiante destacar que líder directivo transformacional inclusivo, busca el cambio basado en principios y no prioridades entre el líder y los subordinados, de una forma sutil y positiva empoderando a estos con procesos organizativos académicos, culturales y personales por medio de un adecuado modelaje, Homan (2016), basado con actitudes morales y éticas por parte del responsable educativo. El liderazgo con tinte transformacional inclusivo, Bass (1985), se enfoca en resaltar el mecanismo psicológico para rescatar el empoderamiento de sus seguidores, estos no deben continuar con el paradigma de ceguera a la realidad, por ello es necesario, desafiar la forma actual de su desenvolvimiento profesional, debe resurgir la firme intención de generar estos cambios de mejora.

A continuación, se muestran algunas objetividades del tema para generar la discusión, en aquellos que se interesen por cambiar sus métodos de gestión educativa, al tener la oportunidad de ser responsables de algún plantel e incursionar con un enfoque transformacional e inclusivo.

- ❖ Un líder directivo transformacional inclusivo es efectivo al manejar una visión amplia y clara al generar cambios de mejora académica, cultural, colaborativa y personal, cuenta con habilidades y actitudes para, organizar, estructurar y diseñar proyectos, esto coadyuva considerablemente en el involucramiento de todos con visión global que la institución académica requiera.
- ❖ Un líder directivo transformacional inclusivo hace uso de su carisma con la intención de convencer, sensibilizar, inspirar, motivar y conectar, por medio del modelaje del mismo, como ejemplo provocador del empoderamiento colectivo.
- ❖ Un líder directivo transformacional inclusivo siempre se desempeña en el favorecimiento de los procesos de formación, actualización, seguimiento, asesoramiento y acompañamiento en lo grupal e individual de su colectivo docente.

Se recomienda a los directores, que desean impulsar cambios trascendentales e inclusivos en su contexto educativo, consideren acciones que favorezcan el aspecto académico, colaborativo, cultural y personal, con el propósito de generar metodologías innovadoras e inclusivas brindando una oportunidad plena de participación en la adquisición de aprendizajes significativos en todos los alumnos, para que estos sean expertos en competencias y habilidades para la vida actual.

## **Conclusión**

Concluimos que el liderazgo directivo es pieza clave en la transformación de las escuelas, ellos son los principales agentes de cambio en la institución, se requiere un líder que potencialice fortalezas, que pueda extraer de cada uno habilidades socioformativas y cognitivas, que inyecte amor y compromiso a la profesión, indudablemente un líder directivo transformacional, impacta en cada una de las personas que estén a su alrededor. Los directivos deben ser admirados e imitados,

pues tiene todas las posibilidades de originar cambios trascendentales en sus comunidades escolares.

Durante esta indagación documental se analizaron diversos autores que versan sobre el tema, entre esos se consideró al liderazgo transaccional, el cual, lamentablemente es el que opera frecuentemente en el ámbito educativo, este se caracteriza como la práctica de acciones, basadas en un intercambio, de recompensar con algo alguna disposición emitida por este tipo de director, se ha demostrado que no es lo más conveniente, para cambiar trascendentalmente, a diferencia del enfoque transformacional, aquí, el directivo, es el más adecuado para cubrir las actuales necesidades educativas, este se distingue por elevar los resultados escolares, al potencializar a sus seguidores como líderes.

Este tipo de liderazgo se clasifica por ser promotor de cambios en la mentalidad de los docentes y la modificación de relaciones internas y externas, por ello se requiere un liderazgo con enfoque transformacional en lo personal, académico, colaborativo y escolar; este no solo es aplicable en el sector educativo; esta forma de gobernanza es de igual manera utilizada en cualquier grupo de personas que deseen mejorar la calidad de vida o productiva (empresarial) y de la sociedad que lo rodea.

Finalizamos que el liderazgo directivo inclusivo es una transformación necesaria en estos días, nuestra idiosincrasia de ser fuertes, poderosos e inteligentes, nos enfocamos en la competitividad y no en la cooperación y colaboración, seguimos dirigiendo de la misma forma, es momento de tomar las riendas de nuestras acciones y dejar de lado las exigencias burocráticas que nos impiden avanzar y enfocarnos en las nuevas demandas que imperan en la sociedad.

## Referencias

- Anderson, S. (2010). *Liderazgo Directivo: Claves para una Mejor Escuela. Psicoperspectivas*, 9(2), 34-52. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol19-Issue2-fulltext-127>
- Avolio, B.J. (1994). "The 'Natural': Some Antecedents to Transformational Leadership", *International Journal of Public Administration*, Vol. 17, pp. 1559-1581.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Developing transformational leadership: 1992 and beyond*. *Journal of European industrial training*.
- Bass, Bernard y Avolio, Bruce (2006a). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologist Press. Palo Alto. California. Estados Unidos.
- Bass, Bernard y Avolio, Bruce (2006b). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologist Press. Palo Alto. California. Estados Unidos.
- Bass, Bernard y Riggio, Ronald (2006b). *Transformational leadership Mah-wah*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Publisher. EEUU.

- Batanero, J. M. F., & Fernández, A. H. (2013). *Liderazgo directivo e inclusión educativa Estudio de casos. Perfiles educativos*, 35(142), 27-41. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/132/13228832003.pdf>
- Barber, M. y Mourshed, M. (2007). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño para alcanzar sus objetivos*. Recuperado de [http://www.oei.es/pdfs/documento\\_preal41.pdf](http://www.oei.es/pdfs/documento_preal41.pdf).
- Bolívar, A. (2010). *¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta*. *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3(5), 79-106.
- Bolívar, A., López Yáñez, J., & Murillo Torrecilla, F. J. (2013). *Liderazgo en las instituciones educativas: Una revisión de líneas de investigación*. *Revista fuentes*.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership and Followership*. Nueva York: Harper & Row.
- Campos, V.S. (2012). *Análisis del discurso y psicología: A veinte años de la revolución discursiva*. *Revista de Psicología*, 21(1), 185-208.
- Contreras, F., y Barbosa, D. (2013). *Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional*. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, 39, 152-164, <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/%20RevistaUCN/article/viewFile/433/886>
- Díaz Castillo, D.M. y Delgado Leyva, M. (2014). *Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socioformación*. Lima: USAT. (Darling-Hammond, 2001 citado en Bolívar, 2010c).
- Drake, T. y Roe, W. (1999) *The Principalship*.
- Fischman, D. (2013). *El Camino del Líder*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas/ El comercio.
- Franklin, E. B. (1997). *Organización de Empresas*, Ed. McGraw-Hill, México.
- García Gutiérrez AL. *Tratamiento y análisis de la documentación*. En: Vizcaya Alonso, D. (comp). *Selección de lecturas: Fundamentos de la organización de la información*. La Habana: Universidad de La Habana, 2002.
- Gerstner, Junior. (1996). *Reinventando la Educación*. Barcelona: Paidós
- Gronn, P. (2010). *Leadership: its genealogy, configuration and trajectory*. *Journal of Educational Administration and History*, 42 (4), 405-435.
- Hart, A. (1993). *Principal succession: Establishing leadership in schools*. New York: State University Albany Press.
- Hautamäki, P. (2016) *Liderando con consideración individual-Formando valor con los clientes en Interacciones comerciales*. Universidad de Vaasa.
- Heck, R. H., & Hallinger, P. (2005). *The Study of Educational Leadership and Management: ¿Where Does the Field Stand Today?* *Educational Management Administration & Leadership*, 33.
- Homan, A. (2016) *Revisando el papel mediador del intercambio líder-miembro en el liderazgo transformacional: el modelo de impacto diferencial*. *Revista*

- Europea del Trabajo y Psicología Organizacional. Recuperado de <http://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1170007>.
- Jung, D.I., (2003) El papel del liderazgo transformacional en la mejora de la innovación organizacional: hipótesis y algunos hallazgos preliminares. *The Leadership Quarterly*. Recuperado de: [http://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00050](http://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00050).
- Leithwood, K., Seashore-Louis, K., Anderson, S. y Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. Minneapolis: Center for Applied Research and Educational Improvement. Toronto: Ontario Institute for Studies in Education.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). *A review of transformational school leadership research, 1996-2005*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Montreal.
- Lerma, A. (2007). *Liderazgo emprendedor: cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento*. Editorial Thompson. México.
- Loera, A., Hernández, R. y García, E. (2005). *Buenas prácticas de gestión escolar y participación social en las escuelas PEC*. Resultados de la comparación de muestras polarizadas por niveles de logro y eficacia social 2001-2006. Chihuahua, México: Heurística Educativa/SEP.
- Martínez, I. A. M., Arévalo, M. F. O., & Rosell, H. C. P. (2007). *Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional*. *Revista del Centro de Investigación*. Universidad La Salle, 7(27), 25-41.
- Ministerio de Educación de Chile, Mineduc (2007). *Marco para la buena dirección. Estándares para el desarrollo profesional y evaluación del desempeño*. Santiago de Chile: Ministerio de Educación.
- Moliner García, O., Sales Ciges, A. Escobedo Peiro, P. (2016). *Possibilities and limits to build an institutional culture from the classroom practices share: The case of inclusive intercultural education*. *Estudios sobre Education*, 30, 51-70. Recuperado de: <http://doi.org/10.15581/004.30.51-70>
- Montes, H. (2010). *El liderazgo y el desempeño del directivo en el proyecto educativo de la escuela primaria Francisco Sarabia*. Chihuahua, Chih. Febrero del 2010.
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar*, 1: Política y práctica, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
- RAE (2019). *Diccionario de la lengua española*. Madrid: RAE.
- Rosales, M. (2007). *¿Calidad sin liderazgo? Contexto Educativo*. *Revista digital de Educación y nuevas tecnologías*. Recuperado de <http://contextoeducativo.com.ar/2000/5/nota-3.htm>
- Salazar, M. (2006). *El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden*. *UNI revista*, 1(3), 1-12.
- Senge, P. M. *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica, 1992.

- Tobón, S. (2013). *Socioformación: hacia la gestión del talento humano acorde con la sociedad del conocimiento*. Revista Multidiversidad Management, 4, 32-37.
- Tobón, S. (2014). *Proyectos formativos: teoría y metodología*. México: Pearson.
- Tobón, S. (2014b). *Currículo y ciclos propedéuticos desde la socioformación. Hacia un sistema educativo flexible y sistémico*. México: Trillas.
- Tobón, S. (2013c). *Trabajo colaborativo e interaprendizaje*. México: CIFE.
- Vázquez Alatorre, A. (2013). *Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo*. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 73-91. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55125665006>
- Velásquez, Luis (2006). *Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo*. Editorial Ideas Propias. España.
- Wenger, E. (1998). *Comunidades de práctica. Aprendizaje, significado e identidad* (Genis Sánchez Barberán, trad.). Prensa de la Universidad de Cambridge. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica
- Zubiría, S. (2006). *Los modelos pedagógicos: hacia una pedagogía dialogante*. Bogotá D.C. Colombia: Géminis.

#### **Sobre los autores:**

##### **Martha Carolina Echavarría Celis**

Licenciada en Educación Primaria, por la Escuela Normal de Sinaloa. Docente y Directora de Primaria Regular. Maestrante de la Escuela Normal de Especialización del Estado de Sinaloa.

##### **Luis Enrique Cárdenas Vázquez**

Licenciado en Educación Primaria, por la Escuela Normal de Sinaloa. Auxiliar Técnico Pedagógico en la Supervisión Escolar 032. Maestrante de la Escuela Normal de Especialización del Estado de Sinaloa