

Liderazgo educativo en la sociedad del conocimiento

Educational leadership in the knowledge society

Ana Gabriela Caballero Vilchez

anacabvil@alum.us.es

<https://orcid.org/0009-0007-7922-8372>

Universidad de Sevilla, Sevilla, España

Artículo recibido 20 de marzo 2024 / arbitrado 15 de abril 2024 / aceptado 06 de junio 2024 / Publicado 18 de julio 2024

RESUMEN

La sociedad actual se transforma continuamente y junto con ello las demandas a las organizaciones educativas, las cuales son lideradas por los directivos de las organizaciones educativas tomando así su rol gran importancia en la vida cotidiana. El objetivo del estudio es analizar las características del liderazgo educativo en la sociedad del conocimiento. Para lo cual, se realiza una revisión sistematizada donde se analizan artículos de divulgación científica relacionados con la temática mencionada. El estudio da como resultado que el liderazgo representa una de las más grandes variables relacionadas a eficacia de las organizaciones educativas y adquisición de aprendizajes. También, que la sociedad demanda que las organizaciones cada vez brinden mayor espacio de crecimiento y desarrollo para todos sus integrantes. Se concluye que las organizaciones educativas deben buscar adaptarse a los cambios y demandas que impone la sociedad a fin de lograr brindar un servicio eficiente y de calidad.

Palabras clave:

Liderazgo educativo; Sociedad del conocimiento; Gestión educativa

ABSTRACT

Today's society is constantly changing and along with it the demands on educational organisations, which are led by the managers of educational organisations, thus taking their role of great importance in everyday life. The aim of the study is to analyse the characteristics of educational leadership in the knowledge society. For this purpose, a systematised review is carried out in which popular science articles related to the aforementioned topic are analysed. The result of the study is that leadership represents one of the most important variables related to the effectiveness of educational organisations and the acquisition of learning. It also shows that society demands that organisations provide more and more space for growth and development for all their members. It is concluded that educational organisations must seek to adapt to the changes and demands imposed by society in order to provide an efficient and quality service.

Keywords:

Educational leadership; Knowledge society; Educational management



INTRODUCCIÓN

Desde el inicio de las civilizaciones, el liderazgo se ha dado de forma instintiva y natural. En la época de nuestros ancestros se valoraba el liderazgo a través de la búsqueda de la supervivencia en grupo y de la presencia de un líder que transmitiera seguridad y una dirección (Cifuentes-Medina et al., 2020). Tiempo después, el liderazgo se ve intervenido por el modelo "industrial", donde la autoridad se centra en una sola persona (Montero-Alcaide, 2011).

La conceptualización de liderazgo desde la perspectiva académica-científica se origina en la década de los años 40 del pasado siglo (Domínguez, 2021). En sus inicios era reconocido como un modelo burocrático (Bolívar, 2010), enfocándose en la asociación a ejes de autoridad y en la sumisión a las reglas (Añazco et al., 2018). Recién en la década de los años 60 y 70 se proponen distintos estilos respondiendo a las necesidades sociales, surgiendo después perspectivas nuevas en relación a la educación (Cifuentes-Medina et al., 2020).

Las sociedades actuales se caracterizan por la globalización, la industrialización y los cambios continuos; sobre todo en lo que a tecnología y formas de interactuar respecta (Ordóñez et al., 2021), significando un gran desafío para la educación. El mundo y las sociedades se transforman constantemente (Gómez, 2018). Por lo cual, expresar una conceptualización de liderazgo educativo sería limitarlo. Se considera oportuno describir ciertos rasgos que caracterizan al liderazgo educativo en la sociedad del conocimiento. No obstante, Moreno y León

(2017) conceptualizan el liderazgo educativo como el mover e influir en otros para lograr las metas e intenciones de la escuela. En los últimos años se ha dado especial interés al liderazgo educativo desde el área de la política pública y la investigación educativa. En donde se reconoció que los líderes eran agentes de cambio (Macancela-Morocho y Paredes-Baldeón, 2021). El liderazgo es uno de los factores más importantes en los que se confía para mejorar la gestión de las organizaciones educativas (Reyes et al, 2017).

Actualmente, en todos los ámbitos de la vida se busca tener un referente a seguir que nos dirija e inspire el rumbo. Enmarcar el liderazgo puede resultar tarea difícil, puesto que es una actividad multifacética y compleja; pero, sin duda alguna, el líder es aquel del que se puede tomar ejemplo desde la posición que desempeña (Vargas, 2010); teniendo una gran atribución en el comportamiento de las personas (Alatrística, 2020). Es relevante conocer cómo se debe dar, para lograr un impacto positivo específicamente en las organizaciones educativas. El rol de liderazgo posee ciertas características generales y el liderazgo educativo, a su vez, debe incluir características específicas como integrar otros factores y prácticas profesionales distintas a las de cualquier organización (Vicente, 2013). El interés de la temática radica en la importancia que se le brinda a la educación como uno de los tres pilares fundamentales de las sociedades (Reyes y González, 2013). Generando la demanda de tener líderes de gran influencia positiva a fin de usar la educación como herramienta de transformación cultural hacia la mejora (Carrascal et al., 2019).

La presente investigación tiene como objetivo general analizar las características del liderazgo educativo en la sociedad del conocimiento. De esta forma se trata de identificar los desafíos del liderazgo educativo en la sociedad del conocimiento y describir los aportes del liderazgo educativo a la sociedad del conocimiento. La investigación se centra principalmente en los rasgos que identifican al liderazgo educativo, ya que se reconoce su importancia para la educación y la sociedad. En primer lugar, el estudio introduce una breve referencia en relación a los conceptos de liderazgo y sociedad del conocimiento. En segundo lugar, presenta el material y método que se utilizó en la revisión de la bibliografía. En tercer lugar, se analiza la bibliografía seleccionada. En cuarto lugar, se presentan los resultados obtenidos, y, después, se especifican las conclusiones de forma detallada. Por último, se finaliza con las implicaciones de los resultados para la investigación y las posibles prácticas futuras.

MÉTODO

El presente estudio se realiza a través de una revisión bibliográfica y pretende revisar y analizar el contenido relacionado

Tabla 1. Factores de interacción

Criterio de inclusión	Criterio de exclusión
Año de publicación entre enero del 2008 y 2022.	Años anteriores o posteriores al periodo de estudio.
Artículos en inglés y español.	Artículos en otros idiomas.
Artículos científicos.	Artículos de otro tipo.
Artículos de acceso abierto o accesible con las licencias de la institución perteneciente.	Artículos de acceso restringido y/o de pago y aquellos a los que no se ha podido acceder a través de la institución.
Artículos publicados en: Dialnet, Eric, Scielo y Google académico.	Artículos publicados en otras bases de datos.

Fuente: Elaboración propia

a el liderazgo educativo en la sociedad del conocimiento. Para este procedimiento, se seleccionaron artículos científicos publicados entre 2008 y el 2022 en las bases de datos de Dialnet, Eric, Scielo y Google académico. En un primer momento, se eligieron las bases de datos Eric y google académico por su relevancia a nivel internacional. Después, se añadió Dialnet y Scielo para lograr obtener una investigación más completa.

La revisión bibliográfica se realizó a inicios en abril del 2023 seleccionándose para la revisión las publicaciones que hacían referencia a la temática desarrollada. Para dicha selección se utilizaron los siguientes términos en la búsqueda de información: "Liderazgo educativo y sociedad del conocimiento", "Liderazgo pedagógico y sociedad del conocimiento".

A. Criterios de inclusión y exclusión

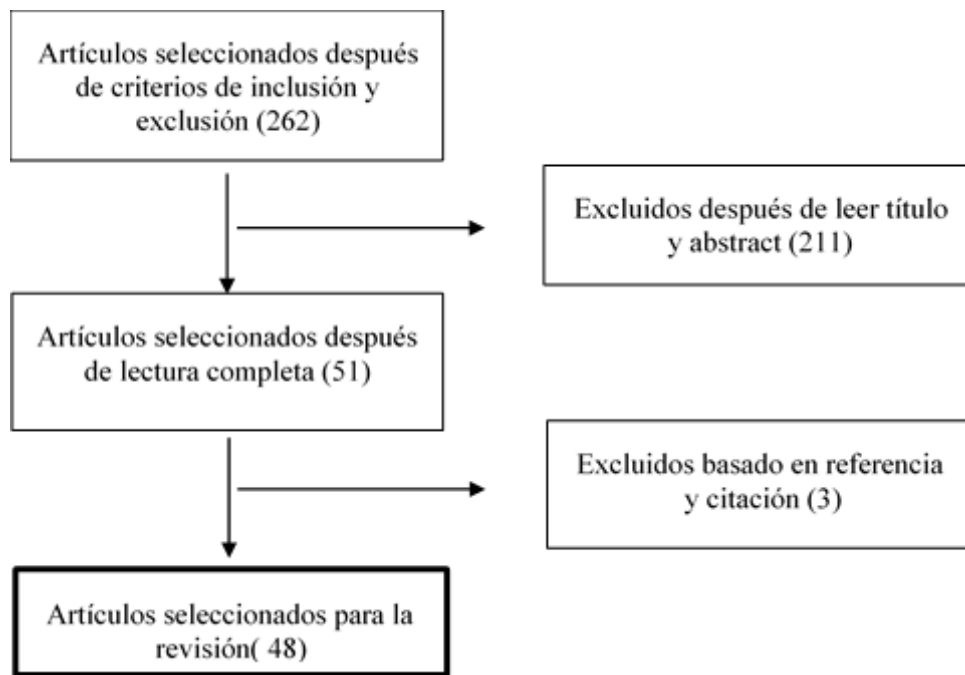
Dentro de la realización de la búsqueda y selección de artículos se estructuraron criterios de inclusión y exclusión, a fin de tener resultados más condensados y que, si bien sean variados, tengan ciertas similitudes. Siendo estos:

B. Selección de artículos

Inicialmente se hallaron un total de 262 artículos teniendo en cuenta los criterios de inclusión y exclusión. Una vez seleccionado, se realizó la lectura del título y abstract. Terminada esta etapa el número de artículos

seleccionados se redujo a 51. Luego, se hizo una lectura de los artículos seleccionados, y se excluyeron aquellos que por alguna razón no podrían ser usados (incompletos, falta de datos claros, etc.). Seleccionando finalmente 48 artículos, siendo estos la base para la investigación realizada.

Figura 1. Selección de artículos



Adaptado de Urrútia y Bonfill (2010)

RESULTADOS

Aproximaciones conceptuales del liderazgo educativo en la sociedad del conocimiento

En la actualidad nos encontramos con distintas definiciones relacionadas al “Liderazgo”. Sin embargo, cada vez existe mayor consenso frente a qué es visto como el uso de la influencia no impositiva para coordinar o administrar actividades de los integrantes de una organización a fin de lograr una meta dada (Reyes y González, 2013).

Ordóñez et al., (2021) señalan que existen dos ejes centrales en el cual se fundamenta. El primero, la influencia que tienen los líderes sobre otros; y el segundo, en relación a la direccionalidad centrándose en la pauta que como guías establecen.

Dentro de los estilos de liderazgo educativos se señalan los siguientes, siendo los que más tienden a prevalecer dentro de las organizaciones educativas:

- Liderazgo para el aprendizaje: Durante

las últimas cuatro décadas de investigación relacionadas a este estilo de liderazgo han proporcionado una sólida base de este tema (Hallinger, 2011). Evidenciando que el actuar de los directores tiene repercusión en los distintos resultados del estudiantado (Hoekstra y Newton, 2017).

El liderazgo para el aprendizaje muestra superior efecto en relación a resultados del alumnado mediante el apoyo y seguimiento del profesorado y su desarrollo profesional (Robinson y Rowe, 2008). Este estilo de liderazgo va más allá del simple hecho de motivar a los docentes en la ejecución de sus sesiones (Hoekstra y Newton, 2017), sino que busca trascender del contenido de la clase y que sea el docente quien posea otras habilidades para el aprendizaje de sus estudiantes.

De acuerdo con Hallinger y Hecj (1998, 2000, citados ambas fuentes en Cifuentes-Medina et al., 2020) indican que existen cuatro tipos en los cuales se da la intervención del liderazgo educativo en los aprendizajes:

A. Modelo de efectos recíprocos: Es la combinación entre las variables dadas por el liderazgo y mediadoras; siendo estas el aprendizaje en los estudiantes y capacidad de mejora, influyéndose de forma mutua.

B. Modelo de efectos inversos: Es un enfoque en el que los resultados obtenidos de la escuela propician impulso en el avance del liderazgo escolar.

C. Modelo de efectos mediados: El liderazgo busca formar un contexto, a fin de conocer y explorar los ámbitos relacionados a la escuela para lograr de esta manera un

impacto en el aprendizaje.

D. Modelo de efectos directos: El foco está directamente puesto en el aprendizaje de los alumnos; es decir, que depende directamente del liderazgo. Este estilo responde a las primeras ideas del liderazgo en donde las decisiones del líder marcan directamente el rumbo de la escuela.

El liderazgo para el aprendizaje llegó a incluir otros rasgos del liderazgo transformacional (descrito a continuación), liderazgo compartido y del liderazgo instructivo (estos últimos con menos prevalencia) (Hallinger, 2011), haciendo de este un modelo más completo a usar.

- Liderazgo transformacional: Motiva a los integrantes de la misma a dar más de lo que se espera de ellos con relación a productividad y esfuerzo extra, también se asocia positivamente con el clima innovador de las escuelas. Una de las características es prestar atención a las necesidades genuinas de los demás miembros de la organización (Balyer, 2013; Cifuentes-Medina et al., 2020). Es entendido como la articulación de una visión refiriéndose al desarrollo de prioridades y objetivos teniendo en cuenta la atención a cada miembro de la organización (Oude Groote Beverborg et al., 2015).

Por otro lado, existen siete dimensiones señaladas por Bayler (2012) que se debe tener dentro del liderazgo transformacional: proporcionar apoyo individualizado, construcción de visión de escuela y objetivos escolares claros, ser ejemplo de las prácticas y valores de la organización, brindar estimulación intelectual, fomentar

la participación en la toma de decisiones, instituir una cultura escolar de alto rendimiento y crear expectativas de alto nivel académico. Cabrera et al., (2021) consideran que las dimensiones citadas por Balyer (2012) son también atributos que deben mostrar los líderes escolares más allá del estilo de liderazgo que predomina en ellos, permitiendo un liderazgo eficaz. No obstante, en la actualidad hay una gama de estudios que muestran la inexistencia entre los resultados académicos y el liderazgo transformacional, por lo cual, en los últimos años su popularidad empezó a decrecer señalando que no posee un impacto significativo en el progreso de las instituciones educativas, así como influye en el olvido de promover el liderazgo en el profesorado (López-Yáñez, 2012).

- Liderazgo distribuido: Tiene como centro el no centrarse exclusivamente en una persona, sino que en su lugar propone relaciones horizontales (Carreño y Croda, 2020).

Este estilo supone que hay más de un implicado en la práctica del liderazgo. No se enfoca en el liderazgo de una sola persona, sino en el trabajo de distintos integrantes de la institución (Maureira et al., 2015). Para que se dé un gran liderazgo es importante la relación entre los individuos como pieza de engranaje (Bolívar et al., 2013).

Es aquí donde radica la importancia de dar el mismo valor a todos los miembros de la organización, ya que solo así se lograría un liderazgo distribuido (Spillane, 2006 como se citó en Caro, 2018). El director es el responsable de animar y buscar el progreso de liderazgo

en cada miembro de la comunidad educativa, basándose en una gestión compartida (Hasek y Ortiz, 2021).

Para la ejecución de esta práctica es importante que se cuente con un plan de desarrollo profesional para todos los miembros en cada ámbito relacionado al progreso institucional (Bolívar et al., 2013). En este proceso, un elemento clave es la colaboración con otras instituciones y otras disciplinas, por lo cual, la actitud del profesorado será una gran diferencia en relación a esto (Gron, 2009 como se citó en Caro, 2018).

Bolívar (2015) señala a través de un estudio realizado, que el liderazgo distribuido es un gran factor en la búsqueda de la calidad educativa.

Existen diversos estilos de liderazgo educativos, por lo cual, al momento de definir cual usar a usar se debe tener en cuenta todas las dimensiones de la organización (Hernández et al., 2017). El liderazgo efectivo no se basa en una toma de decisiones definida y cerrada, sino que tiene en cuenta el contexto, ambiente y escenario en el que se desarrolla generando una actividad dinámica del mismo (Moral, 2018; Hernández et al., 2017).

Hoekstra y Newton (2017), haciendo énfasis en los estudios de Robinson et al., (2008) los cuales señalan la importancia de cómo los líderes educativos intervienen en las directrices del futuro curricular y la calidad. Dicha situación se da con la integración de todos los agentes educativos en la participación continua de las tertulias colegiadas en asuntos educativos, la coordinación hacia el currículo, la evaluación permanente de las formas

de impartir el saber y los resultados que se obtienen. Un liderazgo eficiente se caracteriza por propiciar la cohesión en diferentes niveles de la organización educativa. (Casanova, 2021), teniendo como centro la gestión de talento y capacidades de sus integrantes, engranados con los valores humanos y filosofía de la organización (Villafuerte y Cevallos, 2021).

Influencia del liderazgo educativo

La sociedad actual tiene expectativas en torno a los líderes educativos, relacionadas a las características morales, éticas y profesionales del ámbito al que pertenecen (Cordova et al., 2021). Los líderes deben usar sus habilidades y conocimientos como medio en pro de mejorar la realidad educativa (Riveros, 2017).

Puesto que desde su rol puede ser un factor y promotor de grandes cambios, en la actualidad (Reyes y González, 2013). Existen dos factores que intervienen en el desempeño óptimo de una institución educativa: Los atributos del líder y los atributos de la organización educativa (Koontz, 2008 citado por Reyes y González, 2013).

El liderazgo responde a una sociedad, que tiene como característica principal el cambio, por ende, el liderazgo en sí mismo irá transformándose (Carrascal et al., 2019). Desde esta mirada uno de los rasgos del líder educativo es la orientación a los demás, al crecimiento personal y la adaptación al cambio. El liderazgo desde cualquier dimensión implica métodos que llevan al cumplimiento de metas siendo estas: a) La influencia que se tiene sobre otros miembros

de la organización; b) La toma de decisiones; c) Resolución de conflictos; d) Efectiva comunicación; y e) Autorregulación emocional (Mc Guire, 2020, citado por Ordóñez et al., 2021).

Distintos estudios demuestran que el liderazgo educativo juega un rol clave en el aumento de aprendizajes de los estudiantes (Parra, 2017). La forma de dirigir la organización educativa influye en diferente medida en los aprendizajes que el estudiantado obtenga considerando tres categorías: a) Afectivos, b) Conductual social c) Conductual cognitivo (Ordóñez et al., 2021). Sin embargo, la adquisición de aprendizajes no es responsabilidad única de los directivos de una organización educativa, sino que el liderazgo también es ejercido por el profesorado dentro del aula, puesto que ambos ejercen influencia sobre el estudiantado (Ordóñez et al., 2021).

El enfoque principal del liderazgo educativo debe estar en velar por el avance integral de cada miembro de la comunidad educativa en todas sus dimensiones (Sanz et al., 2021). Actualmente, las investigaciones indican que el liderazgo directivo posee la potencialidad de generar gran huella en los resultados que los estudiantes puedan obtener (Horn y Marfán, 2010). La misión de los equipos directivos debe estar orientada a liderar la dinámica de la mejora educativa, teniendo que introducirse a través del avance en la enseñanza y aprendizaje (Bolívar et al., 2013). Los buenos equipos directivos ponen el foco en la personalización de aprendizajes en donde la enseñanza global es una prioridad, obteniendo resultados en todos sus

estudiantes (Fullan, 2010). El liderazgo bien dirigido fomentará el trabajo colegiado en la ejecución del Proyecto Educativo Institucional, fortaleciendo la confianza, el trabajo en conjunto de toda la comunidad educativa y brindando un espacio que invita al proceso de formación del alumnado (Hasek y Ortiz, 2021).

La gestión escolar adquiere entonces un nuevo significado, en donde el estilo de liderazgo propone un compromiso pleno de todos los miembros de la comunidad educativa con el fin de hacer la mejora continua en el aprendizaje estudiantil siendo el rol del profesorado fundamental en este proceso estando orientado al logro de la mejora educativa desde la posición que se encuentra (Cueva-Pérez et al., 2022).

Desafíos del liderazgo educativo en la sociedad del conocimiento

Una de las grandes demandas dada por las sociedades actuales hacia los líderes educativos es el promover prácticas que generen equidad e inclusión, así como el aprendizaje y plena participación de todos los miembros que las integran (Bolívar et al., 2013). La educación inclusiva tiene como petición el garantizar el acceso, aprendizaje y participación de cada uno de todo el alumnado (Murillo et al., 2010).

Otro gran reto es el relacionado con la calidad en aspectos como el aprendizaje de los estudiantes y de las organizaciones educativas (Macancela-Morocho y Paredes-Baldeón, 2021). No obstante, ambos están direccionados a elevar la igualdad y la eficacia en la educación de la sociedad que

pertenecen (Morales et al., 2018).

La dirección encaminada hacia la inclusión de todos los miembros de la sociedad, se forman a partir de escuelas que tienen como principal objetivo basarse en la atención a la gestión y la transformación social a la diversidad (Navarro, 2008). Teniendo como consecuencia una cultura inclusiva cimentando de esta forma la integración de todos en la sociedad (Gómez- Hurtado, 2013). El atender a la diversidad a su vez también es una forma de luchar por la justicia e integración social de todos los miembros de la comunidad, el propósito de la educación desde la justicia social debe ser erradicar todo tipo de exclusión que se pueda dar (Kugelmass, 2003 en líneas de Gómez-Hurtado, 2013).

Macancela-Morocho y Paredes-Baldeón (2021) señalan un modelo de liderazgo educativo centrado en la participación y contribución en el desarrollo de aptitudes de los docentes para lograr tomar las mejores decisiones. El líder educativo debe mostrar buenas actitudes sociales y personales, facilidad comunicativa, capacidad de orientación y adelantarse a situaciones diversas (Macancela-Morocho y Paredes-Baldeón, 2021).

Los líderes educativos para lograr un buen liderazgo, deben desarrollar las competencias socioemocionales descritas por Belzunce et al., (2013):

A. Competencias emocionales subyacentes: Ligadas a la autoestima y autoconocimiento, así como la autorregulación de la conducta.

B. Competencias emocionales básicas:

Nos permiten relacionarnos con los otros como la flexibilidad, iniciativa, empatía, optimismo y creatividad, entre otras afines.

C. Competencias emocionales ejecutivas: Permitirán realizar las demandas de liderazgo de la mejor manera, como el trabajo en equipo, gestión del estrés, gestión del tiempo, comunicación efectiva, negociación, escucha activa y otras similares.

Las demandas para los líderes educativos van más allá de solo dirigir y orientar la organización educativa y velar por su buen cauce (Macancela-Morocho y Paredes-Baldeón, 2021). Existen diferentes estudios que buscan características de personalidad innatas en los líderes exitosos. Hasta el momento no se han logrado identificar características en lo físico, personal e intelectual que estén relacionadas con líderes exitosos (Reyes et al., 2017). Por lo cual, el perfeccionamiento de competencias para el liderazgo directivo se vuelve un factor clave en el desarrollo de un liderazgo eficaz (Villa, 2013 en escritos de Reyes et al., 2017), ya que ejercitan una fuerte influencia en la mejora de las escuelas y el cumplimiento de objetivos (Vargas, 2010).

Cabrera et al., (2021) indican que una demanda actual es la capacidad de adaptabilidad, puesto que las sociedades suelen "exigir" a las organizaciones educativas una transformación continua de las escuelas para adaptarse a los requerimientos de la misma. (Mc Guire, 2020 en líneas de Ordóñez et al., 2021).

DISCUSIÓN

El liderazgo educativo está encargado del desarrollo continuo de la organización, a fin de obtener mejores resultados (Reyes et al., 2017). Esta representa una de las más relevantes variables que influyen en la eficiencia de las organizaciones educativas (Cifuentes- Medina et al., 2020). El papel del líder es elemento clave en el avance de las organizaciones educativas, ya que están asociadas de forma directa con la gestión y metas de la organización (Hasek y Ortiz, 2021).

Las organizaciones educativas y la sociedad se combinan y desarrollan de forma conjunta, influyendo una directamente sobre la otra. Por lo tanto, deben formarse a partir de la sociedad que integran (Carrascal et al., 2019). Estando alerta para adelantarse y adaptarse a las diversas situaciones que demandan atención en favor de la sociedad (Gómez, 2018).

Actualmente este rol del líder ha ido evolucionando, puesto que pasa de un papel burocrático a la búsqueda de resultados en diversas áreas relacionadas con el estudiantado, sobre todo enfocadas en adquisición de aprendizajes (Bolívar et al., 2013). Un liderazgo eficaz debe dar respuestas y adaptarse a las necesidades planteadas por una sociedad que se transforma continuamente y es influida por el avance tecnológico y científico. Por lo cual, aquellos líderes educativos que respondan de manera óptima a esto serán los que conseguirán mejores resultados organizacionales y el cumplimiento de las metas (Ordóñez et al., 2021; Cifuentes- Medina et al., 2020).

El director como líder de la organización educativa debe promover y facilitar las prácticas necesarias y fomentar redes de aprendizaje entre su profesorado a fin de mejorar la práctica pedagógica en los mismos, lo cual repercutirá en el servicio que estos brinden al estudiantado y en la calidad de aprendizajes que se tenga. El mantener un liderazgo eficaz ayuda a que se refleje la mejora global del estudiantado, el servicio educativo y la sociedad que lo rodea directamente (Hoekstra y Newton, 2017; Cueva-Pérez et al., 2022; Moral, 2018). Así también se caracteriza ser capaz de adaptarse a las circunstancias que tiene delante suyo a la vez que inspira y motiva el crecimiento personal y colectivo de la organización a la que pertenece (Balduzzi, 2015). Aunque no se evidencie que existan rasgos innatos para ser un líder altamente eficaz en una organización educativa, sí es necesario el desarrollo de distintas capacidades y habilidades, las cuales pueden ser adquiridas. En la misma línea, un buen liderazgo involucra una relación cercana con las personas de la organización (Vargas, 2010).

La mejora de una organización dependerá del rol que ejerzan los directivos (Bolívar, 2010). En estas mismas líneas, Bolívar (2010), basado en estudios e informes de diversos autores como Barber y Mourshed (2007) y la OCDE (2008), señala que el primer factor en relación a escuelas que más impactan en el cumplimiento de logros de aprendizajes es la acción docente y el segundo factor el liderazgo educativo.

El liderazgo dentro de una organización

educativa no se dará exclusivamente por parte de los directivos, sino que se compartirá con el profesorado puesto que se relacionan y ejercen influencia sobre el estudiantado (Balduzzi, 2015). Convirtiéndolo en un gran aliado en el quehacer educativo, ya que consolida habilidades básicas que serán empleadas en diferentes áreas de la gestión educativa (Cueva-Pérez et al., 2022). Por lo cual, el liderazgo y desarrollo de los docentes se convierte en punto de inicio clave si se desea la mejora en la organización y de la educación, ayudando a responder de forma óptima a los retos que se enfrenta la organización (Cueva-Pérez et al., 2022). Un gran aliado en este proceso será el promover espacios donde el profesorado pueda aprender, así como involucrar a personas específicas en el liderazgo enfatizado en el aprendizaje y la enseñanza (Moral, 2018).

Las escuelas tienen el papel fundamental en generar que todo el estudiante construya aprendizajes de calidad. Existen investigaciones que han demostrado que un buen liderazgo educativo supone una mejora relevante en aprendizajes, sobre todo en escuelas de bajo rendimiento o de contextos desfavorecidos (Bolívar et al., 2013). Así también, se evidencian pruebas del impacto positivo de un buen liderazgo escolar sobre el aprendizaje (Cifuentes- Medina y otros, 2020).

Horn y Marfán (2010) indican que en contextos altamente vulnerables. será más evidente y necesario el rol que jugarán los líderes educativos. Puesto que si este es dado de forma inadecuada o arbitraria generará un efecto poco saludable y dañino en la

organización, propiciando el retroceso de la misma en muchas o todas sus dimensiones (Weinstein, 2009).

Los directivos desde su rol de líderes educativos se enfrentan a una organización educativa que debe responder a todas las necesidades de la sociedad que abarcan, haciendo especial hincapié a la creciente visibilidad de la diversidad entre las personas en donde tener una escuela inclusiva de calidad será visto como un avance dentro de la eficacia escolar (Jiménez y Jiménez, 2016).

Limitaciones

Muchos de los artículos se ven influidos por la crisis sanitaria del COVID – 19; la cual generó ciertas modificaciones en el rol de los líderes educativos. Las demandas puestas por la sociedad hacia las organizaciones educativas que seguían una tendencia se vieron cambiadas plenamente.

Investigaciones futuras

El análisis realizado puede ser de herramienta útil para profundizar más en alguno de los aspectos señalados, así también puede servir como aporte en la creación de material para mejorar las habilidades y capacidades en los líderes educativos.

Financiamiento

Para la elaboración de la revisión bibliográfica no se contó con ningún tipo de financiamiento.

CONCLUSIONES

Las sociedades evolucionan debido a la globalización, la industrialización y otros factores y las organizaciones educativas también lo deben hacer para lograr adaptarse e implicarse a la sociedad que pertenecen (Reyes et al., 2017).

Es de gran relevancia que las organizaciones educativas, busquen un liderazgo que permita la participación e implicación de toda la comunidad, para brindar y promover prácticas de calidad con mira en las necesidades del estudiantado. Una valiosa estrategia educativa, es el liderazgo docente puesto que da la oportunidad al profesorado de formar y afinar habilidades necesarias para desarrollarse en una gama de aspectos relacionados a la gestión educativa (Cueva-Pérez et al., 2022).

El valor de estas prácticas promoverá grandes cambios, como por ejemplo en el docente y su quehacer educativo. Esto se verá reflejado en la motivación por generar mejores aprendizajes en el estudiantado y espacios de desarrollo docente, tanto personal como colectivo. A través de este proceso se abre la posibilidad de reestructurar la organización educativa a las demandas por parte de la sociedad (Mendoza, 2011).

En relación al objetivo planteado, se logró analizar el liderazgo educativo en la sociedad del conocimiento, así también se identificó las demandas de la sociedad y los desafíos que se enfrentan.

Por último, toda la literatura expuesta demuestra que cada vez se busca más el propiciar liderazgos altamente eficaces

respondiendo a las demandas de la sociedad actual. Las más habituales suelen ser la inclusión de todos los miembros en la sociedad. La sociedad actual junto con las demandas trae grandes posibilidades de desarrollo puesto que las sociedades están más abiertas a integrar, cambiar y modelar todas aquellas situaciones que permitan el avance e integración de todos los miembros, ventaja que debe ser adoptada por los líderes educativos.

REFERENCIAS

- Alatrística, G. (2020). Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo. *Gestión en el Tercer Milenio*, 23(46), 89-98. <https://doi.org/10.15381/gtm.v23i46.19157>
- Añazco, K., Valdivieso, R., y Sánchez, O. (2018). Los Estilos de Liderazgo y su efecto en la Satisfacción Laboral. *Innova Research Journal*, 3(10), 142-148. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n10.2018.908>
- Balduzzi, E. (2015). Liderazgo educativo del profesor en el aula y la personalización educativa. *Revista española de Pedagogía*(260), 141-155. <https://revistadepedagogia.org/wp-content/uploads/2015/01/260-08.pdf>
- Balyer, A. (2013). Transformational Leadership Behaviors of School Principals: A Qualitative Research Based on Teachers' Perceptions. *International Online Journal of Educational Sciences*, 4(3), 581-591. <https://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423904284.pdf>
- Belzunce, M., Danvila del Valle, I., Martínez-López, F. J., y Sastre Castillo, M. Á. (2013). Jerarquización de competencias emocionales a través del modelo de la pirámide invertida. *Revista Venezolana de Gerencia*, 18(61), 43-61. <https://doi.org/10.31876/revista.v18i61.11003>
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas: Individuo y sociedad*, 9(2), 9-33. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol9-issue2-fulltext-112>
- Bolívar, A. (2015). Un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende. *Padre y maestros*(361), 23-27. <https://doi.org/10.14422/pym.i361.y2015.004>
- Bolívar, A., López, J., y Murillo, F. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes*, 15 -60. <http://hdl.handle.net/10486/661078>
- Cabrera, N., Maina, M., y Morer, S. (2021). Desarrollo profesional para el liderazgo escolar. *Educatio siglo XXI: Revista de la Facultad de Educación*, 39(2), 101 - 122. <https://doi.org/10.6018/educatio.463851>
- Caro, M. (2018). La comunicación argumentativa en la Sociedad del Conocimiento, clave del liderazgo distribuido para un cambio educativo desde el desarrollo profesional. *RED: Revista de Educación a Distancia*(56). <https://doi.org/10.6018/red/56/8>
- Carrascal, S., Ceballos, I., y Mejías, J. (2019). Retos de la educación como agente y paciente de los cambios socioculturales. *Prisma Social: revista de investigación social*(25), 424-438. <https://doi.org/https://revistaprismasocial.es/article/view/2721>
- Carreño, D., y Croda, G. (2020). Modelos de liderazgo educativo: fundamentos para la mejora de los resultados de aprendizaje. *Revista A&H*(13), 161-178. <https://revistas.upaep.mx/index.php/ayh/article/view/49/43>
- Casanova, M. (2021). Gestionar la Autonomía Pedagógica: Un Factor de Calidad Reconocido. *Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y cambio en educación*, 19(2), 9-22. <https://doi.org/10.15366/reice2021.19.2.001>

- Cifuentes- Medina, J., González-Pulido, J., y González- Pulido, A. (2020). Efectos del liderazgo escolar en el aprendizaje. *Panorama*, 14(26), 78 -93. <https://doi.org/10.15765/pnrm.v14i26.1482>
- Córdova, E., Rojas, I., y Martín, S. (2021). El liderazgo directivo de las instituciones educativas: Una revisión bibliográfica. *Revista Conrado*, 17(80), 231-236. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1836>
- Cueva-Pérez, G., Ortega-Cabrejos, M., y Medina-Carbajal, R. (2022). Un acercamiento al rol del liderazgo docente. *Revista científica UCSA*, 9(3), 72-84. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.03.072>
- Domínguez, J. (2021). El liderazgo educativo y/o pedagógico. Una revisión. *Revista Educativa Hekademos*(31), 1-13. <https://www.hekademos.com/index.php/hekademos/article/view/43>
- Fullan, M. (2010). The awesome power of the principal. *Principal*, 89(4), 10-15. <https://eric.ed.gov/?id=EJ917555>
- Gómez- Hurtado, I. (2013). Dirección y gestión de la diversidad en la escuela: Hacia un liderazgo inclusivo. *Revista Fuentes*(14), 51-84. <https://revistascientificas.us.es/index.php/fuentes/article/view/2353>
- Gómez, S. (2018). Tendencias educacionales en la sociedad del conocimiento y las implicaciones del liderazgo transformacional. *Revista Inclusiones: Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 5(11), 125 - 135. <https://revistainclusiones.org/index.php/inclu/article/view/794>.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125-142. <https://doi.org/10.1108/09578231111116699>
- Hasek, S., y Ortiz, L. (2021). Liderazgo: Una Oportunidad de Gestión Educativa. *Revista Internacional Investigación Ciencias sociales*, 17(2), 405-416. <https://doi.org/10.18004/riics.2021.diciembre.405>
- Hernández, A., Trejo, K., Salazar, M., y Tomaz, G. (2017). Editorial. El liderazgo docente frente a nuevos ambientes de aprendizaje en educación superior. *Boletín Redipe*, 6(4), 24 -31. <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/176>
- Hoekstra, A., y Newton, P. (2017). Departmental leadership for learning in vocational and professional education. *Empirical Research in Vocational Education and Training*, 9(12), 1 -24. <https://doi.org/10.1186/s40461-017-0057-0>
- Horn, A., y Marfán, J. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile. *Psicoperspectivas: Individuo y sociedad*, 9(2), 82 -104. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol9-issue2-fulltext-116>
- Jiménez, K., y Jiménez, V. (2016). Gestión de la diversidad: Aportes para un liderazgo inclusivo. *Revista Ensayos pedagógicos*, XI(1), 57-72. <https://doi.org/10.15359/rep.11-1.3>
- López-Yáñez, J. (2012). Visiones que deslumbran. El declive del liderazgo transformacional. *Revista de Organización y gestión educativa*(3), 8-11. https://personal.us.es/lopezya/uploads/Investigación/López-Yáñez%20OGE_2012%20Visiones%20que%20deslumbran.pdf
- Macancela-Morocho, D., y Paredes-Baldeón, M. (2021). El liderazgo educativo frente a la crisis sanitaria y su repercusión en el sistema organizacional del Colegio Augusto Mendoza Moreira. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(2-2), 5-24. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2-2.588>
- Maureira, Ó., Garay, S., y López, P. (2015). Reconfigurando el sentido del liderazgo en organizaciones escolares contemporáneas: La perspectiva del liderazgo distribuido. *Revista Complutense de Educación*, 27(2), 689-706. https://doi.org/10.5209/rev_RCED.2016.v27.n2.47079

- Mendoza, D. (2011). El liderazgo educativo. *Revista Xihmai*, VI(11), 7-20. <https://doi.org/10.37646/xihmai.v6i11.187>
- Montero-Alcaide, A. (2011). Dirección pedagógica y selección de directores en el sistema educativo español. *Revista Iberoamericana de Educación*, 56(1), 1-11. <https://doi.org/10.35362/rie5611553>
- Moral, C. (2018). Una aproximación al concepto de liderazgo para el aprendizaje. El qué, quién, cómo y dónde del liderazgo para el aprendizaje. *Bordón: Revista de pedagogía*, 70(1), 73 - 87. <https://doi.org/10.13042/Bordon.2018.53235>
- Morales, I., Osmany, B., y Rendonn, I. (2018). El liderazgo educativo de la universidad de Guayaquil. *Revista Conrado*, 14(63), 109-116. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/724/767>
- Moreno, R., y León, M. J. (2017). Análisis del liderazgo inclusivo en centros educativos de Primaria y Secundaria de Granada. *ReiDoCrea: Revista electrónica de investigación y docencia creativa*, 6, 211 - 220. <https://doi.org/10.30827/digibug.47172>
- Murillo, F., Krichesky, G., y Castro, A. y.-C. (2010). Liderazgo para la inclusión escolar y la justicia social. *Aportes de la investigación. Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 4(1), 169-186. <http://www.rinace.net/rlei/numeros/vol4-num1/art8.pdf>
- Navarro, M. (2008). La dirección escolar ante el reto de la diversidad. *Revista de educación*(347), 319-341. <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/67566/re34715.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ordóñez, C., Ordóñez, M., Rodríguez, R., y Orbe, M. (2021). Liderazgo del siglo XXI en las instituciones públicas. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el conocimiento*, 5(1), 164-174. [https://doi.org/10.26820/recimundo/5.\(1\).enero.2021.164-174](https://doi.org/10.26820/recimundo/5.(1).enero.2021.164-174)
- Oude Groote Beverborg, A., JC Slegers, P., y Veen, K. (2015). Promoting VET teachers' individual and social learning activities: the empowering and purposeful role of transformational leadership, interdependence, and self-efficacy. *Empirical Research in Vocational Education and Training* volume(5). <https://doi.org/10.1186/s40461-015-0018-4>
- Parra, R. (2017). Gestión del clima social escolar desde el liderazgo educativo. *Revista Iberoamericana de Educación*, 74(1), 119-132. <https://doi.org/10.35362/rie741630>
- Reyes, M., y González, R. (2013). Gestión estratégica: Liderazgo escolar en las Instituciones de educación superior en México. *Revista Internacional de Educación y Aprendizaje*, 1(1), 95 - 107. <https://doi.org/10.37467/gka-revedu.v1.624>
- Reyes, V., Trejo, C., y Topete, C. (2017). El liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional de México. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo: RIDE*, 8(15), 81-115. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.292>
- Riveros, B. (2017). El liderazgo educativo como modelo de gestión organizacional. *Revista Gestión de las personas y tecnología*(30), 6-19. <https://www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/revistagpt/article/view/3111/2811>
- Robinson, V., y Rowe, K. (2008). The impact of leadership on student outcomes: an analysis of the differential effects of leadership types. *Educ Admin Q*, 44(5), 635-674. <https://doi.org/10.1177/0013161X0832150>
- Sanz Ponce, R., López-Lujan, E., y Gonzáles-Bertollín, A. (2021). Propuesta de un modelo de liderazgo pedagógico para directores de centros concertados de Educación Primaria. *Aplicación del análisis factorial confirmatorio. Estudios sobre educación*(40), 173-193. <https://doi.org/10.15581/004.40.173-193>

- Urrútia, G., y Bonfill, X. (2010). Declaración PRISMA: una propuesta para mejorar la publicación de revisiones sistemáticas y metaanálisis. *Medicina Clínica*, 135(11), 507-511. <https://doi.org/10.1016/j.medcli.2010.01.015>
- Vargas, I. (2010). ¿Por qué es esencial discutir acerca del liderazgo en la gestión escolar? *Revista electrónica Educare*, XIV(1), 59-66. <https://doi.org/10.15359/ree.14-1.5>
- Vicente, M. E. (2013). La dirección escolar: Racionalidades y estilos de gestión educativa. *Pilquen - Sección Psicopedagogía*(10), 1 - 11. https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.9948/pr.9948.pdf
- Villafuerte, J., y Cevallos, D. (2021). Liderazgo educativo en tiempos de pandemia. *Revista Historia de la Educación Latinoamericana*, 23(37), 15 - 40. <https://doi.org/10.19053/01227238.12667>
- Weinstein, J. (2009). Liderazgo directivo, asignatura pendiente de la reforma educacional Chilena. *Estudios Sociales*(117), 123- 147. <https://www.educandojuntos.cl/wp-content/uploads/2015/11/liderazgo-directivo-asignatura-pendiente-de-la-reforma-educacional-chilena-jose-weinstein.pdf>