

El liderazgo directivo para favorecer el rol del docente en las prácticas inclusivas

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

Flor de María Miramontes-Amador 

Maestría en Pedagogías Emergentes, Instituto Everest de Sinaloa, Mazatlán, México.
fmiramontesamador@gmail.com

Álvaro Joaquín Camacho-Rodríguez 

Maestría en Pedagogías Emergentes, Instituto Everest de Sinaloa, Mazatlán, México.
Alvaro.joaquin.cr@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-7205-8832>

Recibido marzo 2022

Aprobado: junio 2022

REVISTA FORMACIÓN ESTRATÉGICA

Resumen

El propósito de la presente investigación documental consistió en realizar un análisis del tema de liderazgo directivo para favorecer las prácticas inclusivas, las cuales son desarrolladas por directores para transformarlas, hay que considerar que los directores deben cumplir con las funciones asignadas en los procesos de inclusión y si estas son las más viable para que sirvan de modelado 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 marco de la inclusión dirigida por la función directiva. La metodología empleada consistió en un análisis documental, así como el empleo de la cartografía conceptual para guiar el trabajo a realizar. 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). La historia del liderazgo a través del tiempo, liderazgo educativo y liderazgo directivo, inclusión e integración, prácticas inclusivas en la escuela y en la sociedad desarrolladas por el director y los docentes; y así poder culminar después de 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.

Palabras clave: liderazgo, inclusión, transformación, gestión, docencia.

Abstract

The purpose of this documentary research consisted of carrying out an analysis of the topic of executive leadership to favor inclusive practices, which are developed by directors to transform them, it must be considered that directors must fulfill the functions assigned in the inclusion and if these are the most viable to serve as modeling for teachers. Considering the above, this documentary information work aims to establish a series of methodological proposals for the proper functioning of the school within the framework of inclusion directed by the managerial function. The methodology used consisted of a documentary analysis, as well as the use of conceptual cartography to guide the work to be carried out. It includes the analytical-synthetic processing that, in turn, includes the bibliographic and general description of the source, the classification, indexing, annotation, extraction, translation and the preparation of reviews (García Gutiérrez AL. 2002). The history of leadership through time, educational leadership and managerial leadership, inclusion and integration, inclusive practices in school and in society developed by the principal and teachers; and thus, be able to culminate after the search and review of documents in a methodological proposal to address the role of the principal as a transforming leader of school cultures with an inclusive approach.

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

Introducción

El liderazgo desde tiempos remotos se ha manifestado en todas las sociedades humanas 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 de la humanidad, sin embargo, a través de la historia o de los años el liderazgo se ha ido transformando, tanto en el actuar con en el concepto de este. Es importante resaltar que dicha palabra fue empleada primeramente a personas que poseían una autoridad, que organizaban, regían o dirigían un pueblo, se enfocaba en la organización y estructura del mismo, por lo tanto cabía bien la frase: un líder nace y no se hace; sin embargo, esta concepción ha ido cambiando debido a las grandes movilizaciones sociales y a las personas que han sido responsables de estos acontecimientos por lo tanto, 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, por lo tanto, se 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 relaciona con la función directiva, dejando de lado los demás agentes educativos. Sin embargo, 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 dependerá de la capacidad socio formativa 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. Por lo tanto, es relevante encausar la función directiva como agente transformador de la comunidad escolar para lograr prácticas inclusivas primeramente con los docentes y que estos a su vez logren transformarlas dentro y fuera del aula.

Es importante retomar el tema de liderazgo directivo debido a que los cambios o transformaciones que se deben de dar en un centro educativo no se deben de referir a la persona en sí, sino a las culturas de trabajo que son imperantes y al mismo tiempo negativas o poco eficaces que dañan la calidad educativa y eso 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 y de cambio en los procesos académicos y administrativos de la institución donde se desempeña. En los recientes documentos, tal como Nueva Escuela Mexicana (NEM) se refuerza la figura del director escolar como una clave 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 Barreras para el Aprendizaje y Participación (BAP) SEP (2018), intercultural y diversa que respeten orientaciones por género.

El director como responsable principal de los procesos incluyentes de su Institución, debe desarrollar y poseer solvencia moral, profesional y legal al mismo tiempo, lo cual se verá reflejado o determinará si en verdad se están realizando prácticas inclusivas o la escuela pueda ser catalogada como un centro incluyente.

Sin embargo es necesario comentar que aún existen lagunas en el tema, puesto que el liderazgo directivo se sigue viendo como una figura de autoridad y la inclusión se confunde con el concepto de integración, es por ello que es necesario resaltar que el tema presenta algunas necesidades de tipo metodológico, como llevarlo a cabo, ya que carecemos de una guía específica, por ende existe la necesidad de hacer estudios sistemáticos que ayuden al director y docentes en el proceso de transformación y formación y que al mismo tiempo, esta pueda ayudar obviamente en la resolución de problemas.

Hoy en día, el liderazgo directivo y las prácticas inclusivas son aspectos que todo agente educativo debe poseer y porque no, dominar; pero, sobre todo, hacer de él una forma de vida, no se debe de ver como un instructivo o como una receta a seguir para mejorar las acciones inclusivas, sino como un estilo de vida, estas son un derecho y va más allá de todo criterio.

De tal manera que dicho tema será clarificado a través de diferentes fuentes, y estas al mismo tiempo proporcionarán herramientas para que esta propuesta metodológica pueda ser de gran ayuda o tenga aportación relevante en mejorar la inclusión en el ambiente escolar desde la formación de docentes hasta la transformación de las prácticas ya establecidas Burns, J.M. (1978).

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.

Se revisaron y analizaron gran diversos de documentos referentes al tema de liderazgo directivo en las practicas inclusivas, 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 y liderazgo directivo, inclusión e integración, prácticas inclusivas en la escuela y en la sociedad desarrolladas por el director y los docentes; y así poder culminar después de 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. Tabla 1.

Tabla 1.

Ejes de la Cartografía Conceptual

Eje de análisis	Pregunta central
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?

Fuente: Construcción Personal (2021)

Documentos analizados

Se seleccionaron 7 documentos que cumplieron con los criterios establecidos. Se puede concluir que se tienen avances relevantes en la investigación empírica sobre el tema del El Liderazgo Directivo para favorecer el rol del docente en las Prácticas Inclusivas. Tabla 2

Tabla 2

Documentos revisados

Documento	País	Referencia	Tema
Revista	Ξ.E.U.U. (2018)	Burns, J.M.	Liderazgo transformacional.

REVISTA FORMACIÓN ESTRATÉGICA

Revista	a (2010).	Bolívar, A	-Características de liderazgo. -Impacto en el aprendizaje de los alumnos - Liderazgo
Libro	ico (2018)	SEP	-Estrategias de equidad e inclusión
Libro	(2014)	Díaz Castillo, D.M.&Delgado Leyva, M.	-Contextos sociales -Flexibilidad en la formación
Libro	o (2013)	Tobón, S.	-Trabajo colaborativo
Diccionario RAE	d (2019)	RAE	-Liderazgo -Directivo
Revista	éxico (2013)	Batanero, J. M. F., & Fernández, A. H.	Prácticas educativas centradas en la persona. -Cultura escolar.

Fases del Estudio

Fase 1. Primeramente, 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 y acordes para dicho tema, contribuyendo a la selección de otras aportaciones y enfoques y 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.

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?*

Viene de la raíz inglesa leader que significa 'líder' y se compone con el sufijo "-azgo", que indica condición o estado, o sea, **liderazgo** es la cualidad de una persona para estar en la situación de líder. 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 venido modificando constantemente en su concepto, tanto que hoy en día no existe un concepto único ni acabado de dicha palabra; aunado a que la palabra se acompaña de otra cuando se refiere al trabajo de un sector específicamente, en este caso, le agregaremos la palabra director o directivo, 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., y se ve reflejado en las civilizaciones antiguas; después de la segunda guerra mundial, se llevaron a cabo estudios sobre liderazgo, donde el comportamiento era definitivo para el buen funcionamiento de un grupo.

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

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 acordado con anterioridad con su equipo de trabajo, dando como resultado la pertinencia, eficacia interna y externa, impacto y suficiencia, y 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 y 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, puesto que hay una estrecha relación entre liderazgo y mejora de aprendizajes.

El liderazgo directivo incluyente incide propiamente 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, es decir con una solvencia moral y ética en sus prácticas diarias, no solamente pedagógicas, sino como un estilo de vida.

El liderazgo directivo enfocado en lo transformacional entre otros propósitos, 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, empleando una calidad de gestión que posibilite la mejora de las condiciones educativas lo considera 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 del 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 no se debe esencialmente al cargo que desempeña, sino por lo que hace con el profesorado básicamente; su cotidianidad es basado en conductas de entusiasmo, confianza y respeto.

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, atendiendo a cada uno de manera diferente, ellos entienden que deben ser atendidos de forma pareja, cada docente presenta necesidades de acompañamiento y asesoría desigual a sus homólogos.

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

Factor d) Actuación del directivo.

Las actuaciones de cambio transformacional en el director deben estar enfocadas en generar la eficacia, el servicio de cambio, el riesgo a este como un reto conjunto a superar, pero siempre de ir por delante la habilidad de la comunicación en la toma de decisiones.

Es de entenderse que estas características o conductas no son llevadas a cabo por separado, sino que están interrelacionadas, es decir; se aplican al mismo tiempo. Adaptarse a los cambios no es tarea fácil y esto conlleva a poner en práctica una serie de capacidades y habilidades del líder transformacional, se requiere de tiempo y prudencia, es necesario aclarar que no se pueden lograr cambios significativos en un santiamén.

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 Batanero, J. M. F., & Fernández, A. H. (2013), como factor determinante para que de manera natural se dé la inclusión en los centros educativos; las características que debe poseer un líder son diversas y a través del tiempo se han ido modificando, a tal punto que aún no existe un concepto acabado, pero que finalmente las personas se apropian de un tipo de liderazgo de acuerdo a su formación, historia de vida, situación, capacidades, habilidades, etc. Aun se necesita saber y hacer más a lo que se refiere de 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 prácticas inclusivas o viceversa, sin embargo, hay que resaltar que dicho liderazgo, se confunde comúnmente con el Liderazgo Transaccional Burns, J.M. (2018).

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, sin embargo, consideramos que encaja perfectamente en el concepto de **liderazgo transformacional, dicho concepto** fue originado e introducido por el experto en liderazgo Burns (2018). Este lo define como el tipo de liderazgo ejercido por aquellos individuos con una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual son capaces de cambiar las 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 de liderazgo transformacional, resulta ser un promotor del cambio en la cultura organizacional a través de su influencia sobre la transformación de la mentalidad de las personas y la modificación de las relaciones internas y externas. Por tanto, se tiene: 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 Tabla 3:

Clases	Finalidad	Elementos claves
Liderazgo Transformacional	Ejercer un liderazgo académico fundamentado en el proceso de enseñanza - aprendizaje centrado en todo el alumno.	Evaluación. Planeación, Desarrollo de estrategias garantizando la calidad académica. Diversas fuentes de información para impulsar el rendimiento académico. Demuestra competencias directivas para ajustar la práctica docente.
Liderazgo Transformacional Colaborativo	Propiciar la participación de maestros y padres, en los procesos organizativos y operativos que priorizan el aprendizaje centrado en todo alumno.	Diagnóstico de problemas complejos. Recopilación de datos. Seguimiento a las expectativas de rendimiento. Cultiva el liderazgo en otros adultos. Demuestra habilidades de liderazgo.
Liderazgo 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. Sentido de urgencia y compromiso. Entendimiento de eficacia.
Liderazgo Transformacional Personal	Brindar acompañamiento a los agentes educativos en su proceso de crecimiento personal y laboral.	Confianza y fe en los alumnos. Reflexión continúa sobre el propio liderazgo y de su equipo. Comunicación apropiada. Relaciones interpersonales. Crea y articula con su comunidad la visión y la misión. Gestión efectiva en el equipo.

Fuente: Elaboración propia (2021).

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

El liderazgo directivo transformacional 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.

Esto ha generado diversos disturbios de violencia en la sociedad, es por ello que el líder transformacional en el marco laboral debe entender que el recurso humano es total, 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 estos empleados se convertirán en líderes con respecto al rol que desempeñan y si esta transformación ocurriese influenciaría con un alto impacto en las familias y contexto social del empleado.

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

En este apartado deben clarificar los ejes claves que implica la aplicación del concepto, teoría o metodología. Se debe indicar que estos ejes son flexibles, con excepción de aquellas metodologías que se sean seguidas por una comunidad de la misma manera y que posean una validación en diferentes publicaciones.

Ejemplo:

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.

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

Este ejemplo debe tener un contexto y una situación particular, considerando en lo posible un problema del contexto. Se sugiere que el ejemplo aborde los ejes claves de la metodología analizados en el eje anterior, no necesariamente en el mismo orden.

De acuerdo con los ejes definidos en la metodología, a continuación, se presenta un ejemplo de aplicación en el área plantel de Liderazgo transformacional inclusivo, ocurrió en Esc. Prim. Fed. Cuauhtémoc. Se hizo con el responsable de la dirección. Con una duración de un semestre.

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: Esc. Prim. Fed. Cuauhtémoc.
4. Problema del contexto educativo: Escasa presencia de un director con liderazgo transformacional inclusivo.
5. Objetivo general: Promover en el directivo un cambio transformacional, debe estar enfocado 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 al directivo y docentes para valorar lo que hasta el momento se ha gestionado en los logros de la institución.
7. Diagnosticar los problemas complejos como producto de entrevistas realizadas e instrumentos de evaluación de ciclos escolares anteriores en todo el colectivo docente.
8. 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 orden a cambiarla, por medio de talleres de superación personal.
9. Utilizar una comunicación apropiada basada en adecuadas relaciones interpersonales
10. Establecer metas alcanzables en colectivo con las prioridades claves para el crecimiento y mejora escolar.
11. Inspirar, la visión, misión y metas con sentido de urgencia y compromiso para alcanzar todos juntos la eficacia.
12. Evaluar, planear y desarrollar de estrategias de enseñanza innovadoras que garanticen la calidad académica, diversas fuentes de información para impulsar el rendimiento académico.

13. Reflexionar y revisar continuamente sobre el impacto académico alcanzado sobre el propio liderazgo en el equipo.

Esta metodología aplicada en el plantel resultó ser una nueva propuesta de trabajo innovador e inclusivo en la que la figura directiva retoma su función con un nuevo liderazgo que requiere movilizar el ámbito académico, colaborativo, personal y cultural, generando espacios de análisis y reflexión para detectar fortalezas y debilidades que ocurrían en ese entonces el plantel educativo.

Discusión

El presente estudio consiste en señalar la función y el proceso del liderazgo directivo transformacional inclusivo para favorecer las prácticas escolares efectivas, las cuales son desarrolladas por directores para transformarlas, hay que considerar que los directores deben cumplir con ciertas funciones asignadas en los procesos de inclusión. Sin embargo, es necesario comentar que aún existen lagunas en el tema, puesto que el liderazgo directivo se continúa aplicando como una figura de autoridad y la inclusión se confunde con el concepto de integración o como liderazgo transaccional.

El liderazgo con tinte transformacional inclusivo, se enfoca 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, en ello debe resurgir la firme intención de generar estos cambios de mejora.

Se recomienda a los directores, que desean aplicar cambios trascendentales e inclusivos en su contexto educativo, el considerar en el plan estratégico de mejora continua con acciones que favorezcan el aspecto académico, cooperativo, cultural y personal, con el propósito de generar metodologías innovadoras e inclusivas para brindar la oportunidad de la plena participación en la adquisición de aprendizajes significativos en todos los alumnos, para que estos sean expertos en competencias y habilidades para la vida actual.

Referencias

Anderson, Stephen. (2010). *Liderazgo Directivo: Claves para una Mejor Escuela. Psico perspectivas*, 9(2), 34-52. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-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.

REVISTA FORMACIÓN ESTRATÉGICA

- 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.
- 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>
- Covey, S. R., & Pentelides, O. (1993). *El liderazgo centrado en principios*. Paidós.
- 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.
- Heck, R. H., & Hallinger, P. (2005). *The Study of Educational Leadership and Management: ¿Where Does the Field Stand Today?* *Educational Management Administration & Leadership*, 33.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. y Johnson, D.E. (1998). *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. México: Prentice Hall.
- 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 anual meeting of the American Educational Research Association, Montreal.
- Lerma, Alejandro (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.
- P. Beatriz, N. Deborah, & M. Hunter, (2009). *Mejorar el liderazgo escolar*, Volumen 1 política y práctica: política y práctica. OECD publishing.
- 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>

REVISTA FORMACIÓN ESTRATÉGICA

- 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 Multiversidad 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: una reflexión en Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11(1), 73-91.
- 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.