



Ciencia Latina
Internacional

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), noviembre-diciembre 2024,
Volumen 8, Número 6.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6

**EL LIDERAZGO EDUCATIVO DE LOS DIRECTIVOS
EN LA IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS
ADAPTADAS CONTEXTOS LOCALES**

EDUCATIONAL LEADERSHIP OF MANAGERS IN THE
IMPLEMENTATION OF PUBLIC POLICIES ADAPTED TO LOCAL
CONTEXTS

Johanna Paola García García
Universidad de Baja California

El liderazgo educativo de los directivos en la implementación de políticas públicas adaptadas contextos locales

Johanna Paola García García¹

johannagarcia88@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0004-9388-9669>

Universidad de Baja California

México

RESUMEN

El objetivo del presente artículo es analizar cómo el liderazgo educativo se establece como un eje fundamental en la implementación local de las políticas educativas públicas. Lo anterior teniendo en cuenta que uno de los principales problemas que existen en el desarrollo de las políticas educativas cuyo fin es mejorar la calidad educativa se refiere concretamente a la implementación, ya que en muchos casos se desconocen las realidades particulares de las escuelas. Para ello, se plantea una revisión de literatura, incluyendo artículos publicados entre el 2014 y el 2024 que hayan analizado las funciones y roles del líder educativo en los procesos de adaptación de las políticas públicas a las particularidades del contexto. En los resultados se observa que, teniendo en cuenta la complejidad de los escenarios educativos y de las comunidades de aprendizaje, los líderes deben tener un conjunto integral de competencias y habilidades, dentro de las cuales se destacan la adaptación, resiliencia, inteligencia emocional, comunicación, articulación de ideas, buenos enfoques relacionales con el entorno y la posibilidad de fomentar la participación. De esta manera, se puede mejorar la adaptación de la escuela a las políticas públicas, aportando significativamente en su implementación efectiva. Se concluye que es preciso avanzar en procesos de formación para los directivos, haciendo uso de nuevas tecnologías que les ayuden a mejorar el uso de la información, promoviendo además el desarrollo de un liderazgo transformacional como elemento central de apoyo en la toma de decisiones que incidan realmente en la práctica.

Palabras clave: liderazgo educativo, políticas públicas educativas, calidad educativa

¹ Autor principal

Correspondencia: johannagarcia88@gmail.com

Educational leadership of managers in the implementation of public policies adapted to local contexts

ABSTRACT

The objective of this article is to analyze how educational leadership is established as a fundamental axis in the local implementation of public educational policies. This is taking into account that one of the main problems that exist in the development of educational policies whose purpose is to improve educational quality refers specifically to implementation, since in many cases the particular realities of schools are unknown. To do so, a literature review is proposed, including articles published between 2014 and 2024 that have analyzed the functions and roles of the educational leader in the processes of adaptation of public policies to the particularities of the context. The results show that, taking into account the complexity of educational scenarios and learning communities, leaders must have a comprehensive set of competencies and skills, among which adaptation, resilience, emotional intelligence, communication, articulation of ideas, good relational approaches with the environment and the possibility of encouraging participation stand out. In this way, the adaptation of the school to public policies can be improved, contributing significantly to their effective implementation. It is concluded that it is necessary to advance in training processes for managers, making use of new technologies that help them improve the use of information, also promoting the development of transformational leadership as a central element of support in decision-making that really impacts practice.

Keywords: educational leadership, educational public policies, educational quality

Artículo recibido 02 diciembre 2024

Aceptado para publicación: 28 diciembre 2024



INTRODUCCIÓN

Los líderes educativos desempeñan un papel sumamente importante en las instituciones educativas, ya que son quienes se encargan de favorecer la articulación entre un conjunto de políticas educativas externas, con las características, necesidades, recursos y posibilidades particulares de cada una de las instituciones en las cuales trabajan, favoreciendo de esta manera una interacción adecuada entre las visiones locales con las orientaciones y planteamientos nacionales y/o mundiales (Ahumada et al., 2016). De acuerdo con Aparicio-Molina et al., (2020) los líderes educativos cumplen funciones relevantes de planeación y orientación estratégica, que tienen como finalidad satisfacer a cada uno de los actores que hacen parte de las instituciones educativas, teniendo en cuenta las necesidades educativas de los estudiantes, las expectativas de los padres de familia y el bienestar general del personal docente. Por ello, deben tener como capacidad central un liderazgo desde el cual se promueva la gestión del cambio, la buena comunicación y el desarrollo de un pensamiento crítico que ayude a promover una mejora continua de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

En palabras de Esguerra y Contreras (2016), analizar el papel del director educativo es esencial por dos razones distintas. En primer lugar, porque la literatura generalmente se enfoca en considerar y analizar aspectos asociados con el rol del docente, sus metodologías de clases y las estrategias de enseñanza, además de la forma en la cual el estudiante participar en dichas actividades y desarrolla nuevos conocimientos y habilidades. Los enfoques, de esta manera se centran en las dinámicas que ocurren en el aula de clases, sin tener en cuenta el importante papel de la dirección como una instancia que no solo posibilita y promueve las prácticas educativas que se dan dentro del aula, sino que además también impone limitaciones y restricciones, en medio de su necesidad de cumplir con unas políticas externas.

En segundo lugar, porque si bien a nivel mundial el desarrollo de las políticas educativas ha experimentado una transformación significativa, centrada en la posibilidad de promover la calidad educativa, de favorecer la cobertura y la equidad como aspectos esenciales, la realidad es que la implementación de dichas políticas en la práctica siempre ha sido limitada, y por ende se establece como un reto constante, especialmente en el caso de los países en desarrollo.

En este sentido, es importante tener en consideración las apreciaciones de autores como Gento y González (2014), quienes encuentran una desarticulación constante entre las políticas diseñadas a nivel nacional, que

muchas veces desconocen las particularidades de los contextos locales, razón por la cual los directivos deben desarrollar adaptaciones específicas. De esta manera, se puede decir que los directores son un eje de conexión, un eslabón ente las políticas educativas y las dinámicas particulares que se presentan en un contexto local, razón por la cual sus funciones son sumamente significativas y deben estar orientadas por buenos principios de liderazgo que les permitan gestionar recursos de manera adecuada, coordinar esfuerzos entre los diversos actores que hacen parte de la comunidad educativa, y enfrentar diversas situaciones de cambio y presión que pueden afectar el desarrollo de una educación de calidad (Iranzo et al., 2014).

La descentralización de las políticas públicas educativas genera como resultado una mayor autonomía en las escuelas, razón por la cual el papel de los líderes o directivos, como actores que interpretan las situaciones, que se anteponen a los cambios y que comprenden mejor que nadie las realidades particulares de cada institución, resulta ser esencial es la implementación efectiva de los principios mediante los cuales se busca mejorar la calidad de la educación (Darling-Hammond et al., 2017).

Sin embargo, como lo señalan Listiningrum et al., (2020) el punto es que el desarrollo de la autonomía implica también una mayor responsabilidad, un conjunto de desafíos importantes que implican desarrollar diversas capacidades ligadas al liderazgo para interpretar los cambios, para entender las percepciones y necesidades de la comunidad educativa, para usar las políticas no como camisas de fuerza que limiten la acción y que impongan paradigmas de enseñanza descontextualizados, sino más bien para articular el contenido de las políticas a las particularidades locales.

De esta manera, se plantea como objetivo del presente artículo analizar cómo el liderazgo educativo se establece como un eje fundamental en la implementación local de las políticas educativas públicas. El desarrollo de este objetivo es esencial para entender cómo los directivos en las escuelas desempeñan un papel clave en la adaptación de las políticas nacionales a sus contextos locales, aportando de esta manera en una discusión sobre la calidad educativa que generalmente se ha restringido al papel de los docentes y de los estudiantes, olvidando el impacto decisivo que tiene la gestión escolar en la implementación exitosa de las políticas.

Para el desarrollo del artículo se plantea una metodología de tipo cualitativa, fundamentada en una revisión de literatura publicada en los últimos 10 años. En primer lugar, se analiza cuál es la relación del liderazgo educativo con una educación de calidad. Posteriormente, se reconocen cuáles deben ser las características

y habilidades de un líder educativo que sepa articular la realidad local con las políticas públicas. Finalmente, a la luz de las variables desarrolladas previamente, se plantean un conjunto de estrategias que pueden ayudar a los líderes educativos a mejorar esta articulación, reconociendo los diversos enfoques que se han planteado en la literatura.

METODOLOGÍA

Se plantea el desarrollo de una investigación cualitativa, centrada en relacionar un conjunto de ideas y perspectivas sobre un tema específico, de tal manera que se pueda reconstruir la forma en la cual se ha venido documentado un problema particular, el cual corresponde, en este caso, al rol del líder educativo en la articulación que debe existir entre las políticas públicas educativas con las realidades locales de las escuelas. Teniendo en cuenta que la investigación tiene como objetivo reconstruir y documentar cómo se ha venido abordando este tema, se plantea el desarrollo de una investigación descriptiva y relacional, ya que se busca entender las relaciones concretas entre las políticas públicas educativas y las realidades locales que se presentan en las escuelas.

Para la revisión y selección de los artículos se siguieron los principios esenciales de la guía PRISMA (preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses). Esta guía presenta los procedimientos puntuales que se deben desarrollar para una revisión de artículos, definiendo una serie de filtros, dentro de los cuales se destacan los siguientes:

- Fecha: para este caso, se seleccionaron únicamente artículos publicados entre el 2014 y el 2024.
- Idioma: textos publicados en inglés y español, con versión disponible en texto completo
- Palabras clave y título: Fue clave que el título y las palabras clave guardaran relación con los términos de búsqueda, que en este caso fueron: “liderazgo educativo” y “políticas públicas educativas”, en español y en inglés.
- Duplicidad: Se eliminaron artículos o investigaciones similares que presentaban los mismos resultados.
- Resumen: Se realizó una lectura detallada del resumen para revisar la pertinencia del trabajo.
- Conclusiones y discusión. Se desarrolló también la lectura de las conclusiones y discusión para determinar si los hallazgos permitían responder a los objetivos planteados.

La búsqueda se desarrolló en 4 bases de datos: Redalyc, Elsevier, Academic Search Complete y Scopus. Al aplicar los filtros que se mencionaron previamente, se obtuvieron un total de 22 artículos, los cuales fueron leídos en su totalidad y fueron organizados de acuerdo con las secciones presentes en el desarrollo del artículo.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Relación del liderazgo educativo con una educación de calidad

Uno de los factores esenciales en el desarrollo de la calidad educativa, es la presencia de un liderazgo asertivo, democrático y efectivo, mediante el cual se integren las diversas perspectivas de la comunidad educativa, se alineen las diferentes experiencias y conocimientos, se tomen dediciones que involucren al personal docente en los planes de trabajo, y a los estudiantes en los modelos de aprendizaje y en el desarrollo de pautas para promover mejores hábitos de estudio (Gómez-Leal et al., 2021). El liderazgo educativo, por tanto, debe ser participativo, debe partir de buenos procesos de comunicación como medio para generar nuevas ideas y procesos de cambio, de tal manera que se pueda concebir la calidad como el resultado de un conjunto de interacciones particulares que movilizan la construcción continua de los conocimientos (Listiningrum et al., 2020)

En este sentido, se puede decir que la figura de los líderes es fundamental para promover el desarrollo del liderazgo educativo, en la medida en la cual son los responsables de integrar los diversos intereses y canalizarlos de acuerdo con los contenidos y principios de las políticas públicas (González Fernández et al., 2016). Por ello, la OCDE (Pont et al., 2018) ha reconocido que el liderazgo educativo es esencial en la calidad educativa, y que el desarrollo y aplicación de buenos procesos por medio de los cuales se obtengan mejores resultados en las instituciones, exige de la existencia de líderes auténticos, de líderes que sean capaces de entender las diversas dinámicas y los procesos naturales de cambio y evolución que se van generando en las instituciones.

De esta manera, es posible promover la autonomía escolar, mejorar la participación, establecer nuevos enfoques de desarrollo centrados en la construcción del proyecto de vida por parte de los estudiantes, preparándolos no solo para responder adecuadamente a las pruebas y para cumplir con los logros académicos, sino también para orientarlas en la vida. Así, es posible que se conviertan en mejores personas,

capaces de aportar en la sociedad y de ofrecer soluciones concretas a las problemáticas que se presentan en su entorno (Pont et al., 2018).

El líder educativo debe implementar y promover un liderazgo de carácter pedagógico, es decir, un liderazgo orientado a la mejora continua de la educación, considerando para ello los diversos recursos humanos, desafíos, carencias, posibilidades y capacidades con las que cuentan las personas (Hallinger, 2018), además de una serie de consideraciones particulares sobre temas de infraestructura, recursos físicos y materiales, tecnología (Gurr, 2015); y enfoques de comunicación e integración de las diversas personas que hacen parte de las comunidades (Iranzo et al., 2014).

Esto quiere decir que si bien los líderes educativos deben poseer un conjunto de rasgos comunes, como cualquier otro tipo de líder, dentro de los cuales se destacan la planificación, la capacidad de comunicar ideas y de entender las diversas percepciones que se van generando en un entorno particular, la preocupación fundamental del líder educativo es, por tanto, la mejora continua de la calidad educativa por medio de enfoques que le permitan potencializar las capacidades de cada uno de los miembros del equipo de trabajo (Pont et al., 2018).

Se trata, por tanto, de un liderazgo integral, ya que el líder educativo debe poseer importantes capacidades de gestión de la información, desarrollo de tareas administrativas y gerenciales, visión a futuro para anteponerse a los cambios, buenos principios de gestión de los recursos financieros y humanos, y capacidades que le permitan promover el aprendizaje en cada una de sus actividades. Por otro lado, explica Hallinger (2019), en un contexto en el cual los centros educativos tienen una autonomía cada vez mayor, es esencial que el líder desarrolle también una serie de capacidades de tipo profesional y anticipatorio, las cuales deben estar promovidas por constantes procesos de formación y profesionalización, que le permitan al líder estar atento a los cambios, mejorar la eficiencia en los procesos de toma de decisión, y generar de esta manera actuaciones que garanticen una mejora continua en la calidad educativa.

Ya que se ha analizado la importante relación que existe entre liderazgo y calidad educativa, a continuación, es importante considerar cuáles son esas características y atributos con los que debe contar un líder en una escuela del siglo XXI para promover estos procesos de articulación efectiva ente las realidades y necesidades locales con los contenidos de las políticas públicas educativas. De esta forma, es posible,

finalmente, plantear una serie de estrategias que pueden ayudar a mejorar el liderazgo educativo como elemento esencial en el desarrollo de la calidad de la educación.

Características de un líder educativo que sepa articular la realidad local con las políticas públicas

En el análisis de literatura sobre las capacidades y competencias que debe tener un líder educativo en el desarrollo de una gestión estratégica efectiva, que alinee las necesidades locales con los principios de desarrollo nacional, se encuentran diversos enfoques que es preciso reconocer. Para empezar, autores como Pak et al., (2020) señalan que, en medio de los nuevos retos de la educación, en un mundo globalizado en el cual parecen desdibujarse más las fronteras entre lo local y lo mundial, los líderes educativos deben poseer una serie de capacidades enfocadas en la adaptación como medio para abordar los problemas que se presentan en la práctica cotidiana.

En particular, los autores reconocen que la adaptación se establece como una habilidad esencial para que los currículos educativos se alineen no solo con los lineamientos generales en las leyes y políticas públicas de educación, sino también con las necesidades locales, las expectativas y modos de ser de la comunidad educativa. Se establece, de esta manera, un desafío adaptativo que obliga a los directivos a encontrar estrategias continuas para alinear la práctica educativa a los estándares planteados, sin desconocer la importancia de satisfacer las necesidades de todos los estudiantes.

También se destacan los resultados de investigaciones como la de Gómez-Leal et al., (2021), quienes encuentran que la inteligencia emocional se establece como una de las habilidades o competencias esenciales de un líder educativo, que le permite desarrollar buenos procesos de toma de decisión, los cuales integren los intereses particulares de la comunidad educativa y los lineamientos establecidos por los gobiernos para orientar las actividades educativas. En su revisión de literatura, Gómez-Leal et al., (2021) encuentran que la inteligencia emocional es esencial para un liderazgo efectivo, ya que le permite al líder desarrollar habilidades como la empatía, lo cual es esencial para promover buenos procesos de comunicación.

La inteligencia emocional interviene directamente en la forma en la cual el líder construye relaciones de confianza con los miembros que hacen parte de la comunidad educativa, lo cual incide favorablemente en aspectos como la satisfacción de los docentes y el bienestar de los estudiantes. En particular, la inteligencia emocional ayuda también a articular ideas, a gestionar el conflicto y a tomar decisiones más equitativas,

pues le permite al líder ser consciente de sus propias emociones y las de los demás, lo cual facilita una gestión más inclusiva y comprensiva de las dinámicas escolares.

Por su parte, Komalasari et al., (2020) plantean que los directivos educativos deben contar con la capacidad para tomar decisiones éticas y balanceadas, es decir, para tomar decisiones complejas por medio de las cuales puedan equilibrar la justicia y la equidad, con los factores que son decisivos en los procesos de formación de los estudiantes y con la calidad educativa. El director educativo, por tanto, debe encontrar la manera de construir sistemas educativos sostenibles que respondan a las necesidades de los estudiantes, de los adultos involucrados en el proceso y de las autoridades gubernamentales. Para ello, deben tener una visión integral que le permita comprender las diversas consecuencias que se desprenden de dilemas de tipo ético y procedimental, de tal manera que puedan, en cada caso, priorizar el bienestar y el desarrollo integral de todos los miembros de la comunidad escolar.

Otro aporte importante es planteado por Coleman (2022), quien expresa que los líderes deben ser capaces de fomentar el desarrollo de una cultura de colaboración en medio de la cual los docentes, estudiantes y familiares trabajen juntos para construir una comunidad educativa sólida, que se fortalezca a sí misma, continuamente, gracias al desarrollo de múltiples espacios de reflexión y de participación. La posibilidad de promover la colaboración, por tanto, se establece como un eje esencial para la implementación exitosa de los principios que orientan la calidad educativa, y para fomentar además una red estructurada de aprendizaje compartido.

Lo anterior implica que los líderes educativos deben ser flexibles, y deben también estar abiertos a adaptarse a diferentes situaciones, contextos y necesidades, de manera tal que puedan no solo aprender de las experiencias de otros sino también a hacer uso de esa información como medio para mejorar los programas en sus propias instituciones (Iranzo et al., 2014). De esta manera, se puede decir con Kyndt et al., (2016) que la capacidad para gestionar el cambio y para enfrentar los desafíos de implementar programas educativos en entornos diversos se debe mejorar constantemente por medio de la colaboración como aspecto determinante en el desarrollo de la educación.

Por su parte, Listiningrum et al., (2020) encuentran que los directivos cumplen un papel cada vez más complejo en el desarrollo de una educación de calidad, que los obliga a poseer un rol dinámico, por medio del cual puedan integrar diversos tipos de ideas y promover la participación y la comunicación, sin olvidar

que ellos son los principales tomadores de decisiones y que sobre ellos mismos recae la responsabilidad de las mismas. En este sentido, el directivo debe gestionar y coordinar múltiples perspectivas y enfoques dentro de la comunidad educativa, promoviendo además el desarrollo de una visión estratégica, capaz de anticipar desafíos y oportunidades, y de dirigir los esfuerzos de su equipo hacia objetivos comunes.

El rol del director, por tanto, implica que pueda al mismo tiempo ser un líder orientado al cambio y a la innovación, mientras que al mismo tiempo vela y protege la estabilidad institucional. La toma de decisiones, en este sentido, debe estar respaldada por una reflexión constante sobre las necesidades y el bienestar de los estudiantes, asegurando que las políticas implementadas se encuentren alineadas con los valores fundamentales de la educación, con las necesidades de la comunidad, y con el desarrollo integral de todos los alumnos.

En resumen, de acuerdo con el análisis que se ha planteado, se puede decir que los líderes educativos deben integrar competencias éticas, evaluativas, colaborativas y adaptativas para mejorar esa relación y articulación efectiva que debe existir entre las políticas públicas y las necesidades del contexto local. El líder, además, debe poseer habilidades asociadas con la inteligencia emocional, teniendo en cuenta que trabaja con grupos con diversas necesidades, experiencias y expectativas, razones por la cual la empatía y las buenas estrategias de comunicación son esenciales para establecer acuerdos. De esta manera, a través de enfoques integrales, los directivos pueden lograr que los programas sean sostenibles, que sean eficaces y, sobre todo, que se puedan ajustar y adaptar a las necesidades cambiantes que se presentan en sus comunidades educativas (Bernal Martínez de Soria e Ibarrola, 2015).

Teniendo en cuenta los diversos elementos que se han señalado en este apartado, a continuación, es importante definir una serie de estrategias concretas que se deben implementar para mejorar las capacidades de los directivos en la alineación de las políticas públicas con las realidades de las escuelas en las cuales trabajan.

Estrategias para mejorar el liderazgo educativo para

Un componente esencial para mejorar la calidad del liderazgo educativo es la formación. En la literatura se destacan los aportes de González et al., (2015), quienes plantean que la formación se establece como un factor fundamental que les permite a las personas experimentar previamente los efectos de sus decisiones, a través de un seguimiento estricto y de un continuo proceso de análisis sobre sus creencias y percepciones,

a la luz de diversos componentes teóricos que inciden favorablemente en procesos de construcción del conocimiento. La formación de los líderes educativos, por tanto, se establece como un eje esencial en actividades de reflexión que le permitan a cada uno de ellos evaluar su propia práctica, generar reflexiones sobre las diversas decisiones que toman, y asumir una postura crítica que les permita mejorar constantemente y entender cuáles son las debilidades que deben ser afrontadas para convertirse en mejores líderes (Maya et al., 2019).

En este sentido, se destacan también las apreciaciones de Weinstein et al., (2019), quienes sistematizan un conjunto de elementos esenciales en la formación de los líderes educativos. Dentro de dichos elementos o dimensiones se destaca, por ejemplo, la actualización constante de los materiales de trabajo, la promoción de relaciones con diversos agentes formativos que ayuden a promover una interacción constante y una retroalimentación sobre los conocimientos y las experiencias; el fortalecimiento de intercambios profesionales que promuevan la investigación y la posibilidad de implementar ideas en espacios simulados para prever los cambios que se pueden presentar en una institución determinada.

Por otro lado, autores como Pak (2020) señalan que un elemento esencial en la formación de los líderes educativos es la obtención y búsqueda de ayudas a la investigación, y la participación en espacios de debate sobre temas asociados al presente y al futuro de la educación. Sepúlveda y Aparicio-Molina (2019), por su parte, reconocen que el apoyo a la innovación se establece como un eje central en la formación, que les permite a los directivos estar atentos a los cambios que se presentan en el entorno, además de impactar favorablemente el desarrollo de los procesos de análisis.

También se destacan los aportes de autores como Arnold y Sangrá (2018); quienes señalan que el liderazgo de los directivos educativos debe potenciarse a través de esquemas de colaboración e integración entre el gobierno, las autoridades locales y los mismos directivos, para generar de esta manera sinergias que incidan en la calidad educativa por medio de procesos en los cuales se relacionen los diversos conocimientos y experiencias que existen sobre la educación, articulando así conocimientos y prácticas locales con los principios universales que orientan los enfoques nacionales para la promoción de la calidad educativa.

En este sentido, la integración y el intercambio de conocimientos es esencial para que los líderes educativos cuenten con una amplia información sobre el entorno, sobre la realidad nacional y sobre las particularidades del contexto local, lo cual es esencial para que puedan desarrollar nuevas estrategias de mejora que se

correspondan con la realidad y que integren también las visiones del gobierno sobre la educación (Aravena y Hallinger, 2018)

Por su parte, autores como Inttoré et al., (2019) reconocen que el liderazgo en los centros educativos puede fortalecerse y mejorar continuamente gracias al uso de nuevas tecnologías que les permitan a los directivos mejorar procesos de gestión de la información, fortalecer enfoques de gestión del cambio a través de una mejor organización y difusión de datos y conocimientos que se comuniquen de una manera adecuada a lo largo de toda la institución. En particular, reconocen que la tecnología puede ser importante para contar con una información sistematizada sobre el conjunto de políticas públicas que se presentan en el entorno, para entender cómo las necesidades y posibilidades locales se articulan a dichas políticas, y para orientar de esta manera enfoques de cambio que mejoren la adaptación entre el personal docente y los estudiantes, sin perder con ello los valores locales y las tradiciones que son esenciales en el desarrollo de cada institución educativa.

Se destaca también la importancia de promover el desarrollo de un liderazgo transformacional, a través del cual se puedan integrar conocimientos e ideas como medio para promover el desarrollo de cambios en la práctica cotidiana y en la forma en la cual se hacen las cosas (Díaz y Díaz, 2021). De esta manera, es preciso evadir el desarrollo de liderazgos pasivos, mediante los cuales se acumulan conocimientos que nunca son usados en la práctica y que no tienen una trascendencia real en la intervención de las problemáticas que se presentan en los contextos de aprendizaje. En este sentido, explican Díaz y Díaz (2021), el liderazgo transformacional en el caso de los directivos de las escuelas es esencial para inspirar a la comunidad educativa a adoptar una visión compartida del futuro, en medio de la cual se fomente también un ambiente de innovación y mejora continua.

Los directivos, explican Sepúlveda y Aparicio-Molina (2019) no solo deben dirigir de una manera adecuada a su equipo de trabajo, sino que además deben también ayudarles a los docentes y estudiantes a desarrollar sus propios talentos, en medio de un proceso en el cual asumen también un rol activo en la toma de decisiones y en los cambios que se deben implementar en el proceso educativo. De esta manera, se puede decir con Tintoré et al., (2019) que el líder educativo debe promover continuamente la motivación para que la comunidad escolar trabaje conjuntamente en propósito común que trascienda las tareas cotidianas y que articule una serie de experiencias significativas sobre la educación.

Por tanto, la meta central de un directivo en una escuela debe ser la de promover cambios reales y sostenibles, que apoyen el desarrollo de las políticas públicas y que generen nuevos aportes a partir de las comprensiones sobre la realidad local. La incidencia en la práctica real es clave, además, para superar los desafíos emergentes, para configurar una visión clara de lo que se quiere lograr en los entornos de aprendizaje, para motivar a las personas en procesos de cambio centrados en la inspiración, la confianza y el apoyo continuo.

También se destacan los aportes de Duarte (2020), quien destaca que los directivos en las escuelas precisan del desarrollo de prácticas innovadoras, teniendo en cuenta que trabajan en entornos complejos en los cuales existen intereses diversos. En este sentido, el autor destaca la importancia de promover un liderazgo distribuido, dándoles la posibilidad a los demás miembros de la comunidad educativa para que se conviertan en actores centrales de sus propios procesos de mejora y de desarrollo. De esta manera, es posible que la escuela mejore sus vínculos con la comunidad, desde el desarrollo de una gestión socio-comunitaria eficiente, en medio de la cual cada persona aporte mediante un proceso participativo que le permita incidir favorablemente en la calidad de vida educativa.

Como se puede apreciar, la formación de los líderes educativos es un factor clave para mejorar la calidad del liderazgo en los contextos educativos. Los estudios que se han revisado permiten entender que más allá de los conocimientos técnicos, los directivos deben contar con un conjunto integral de competencias y habilidades que les permitan enfrentar los desafíos emergentes y adaptar las políticas educativas públicas a las realidades locales. Además. Proceso de formación continua en áreas como la inteligencia emocional, la comunicación, la resiliencia y la adaptabilidad, son esenciales para que los directivos puedan realizar una gestión efectiva y tomar decisiones informadas que impacten positivamente en la comunidad educativa. Además, se destacan los aportes sobre el liderazgo transformacional y distribuido como elementos centrales para ayudarles a los directivos a crear y promover un ambiente de innovación, participación y colaboración dentro de la escuela, involucrando a todos los actores en la toma de decisiones.

CONCLUSIONES

La implementación de las políticas públicas educativas se establece como un reto esencial en el desarrollo de la calidad educativa, pues de nada sirven los espacios de planeación y diseño de estrategias de mejora en las instancias gubernamentales, si en la práctica no se encuentran los medios para aplicar de manera

efectiva el conjunto de soluciones y mejoras estratégicas que son propuestas. En este sentido, el directivo o líder educativo cumple un rol fundamental que media los espacios de planeación y diseño de políticas con su implementación, razón por la cual debe poseer un conjunto integral de capacidades y de competencias que le permitan comprender con detalle el contenido de dichas políticas, apropiarlo para el caso de la realidad en la cual participa, y adaptarlo de manera efectiva a las necesidades particulares de las comunidades.

En este sentido, el directivo debe poner en práctica el desarrollo de un liderazgo transformacional, a través del cual pueda generar cambios relevantes en la práctica educativa por medio de enfoques centrados en la comunicación, la gestión de la información, el uso de tecnologías, la inteligencia emocional y la adaptación, como elementos centrales que pueden incidir en la construcción conjunta de nuevos conocimientos que partan de la reflexión, la integración y la participación. De esta forma, es posible generar buenos esquemas de apropiación reflexiva en el desarrollo de las políticas públicas, para que realmente generen los cambios que se requieren en las instituciones educativas, a partir de enfoques centrados en la colaboración y en continuos procesos de articulación de ideas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahumada, L., Galdames, S., & Clarke, S. (2016). Understanding leadership in schools facing challenging circumstances: A Chilean case study. *International Journal of Leadership in Education*, 19(3), 264-279.
- Aparicio Molina, C., Sepúlveda López, F., Valverde Huincatripay, X., Cárdenas Merino, V., Contreras Sanzana, G., & Valenzuela Ravanal, M. (2020). Liderazgo directivo y cambio educativo: Análisis de una experiencia de colaboración universidad-escuela. *Páginas de Educación*, 13(1), 19-41.
- Aravena, F., & Hallinger, P. (2018). Systematic review of research on educational leadership and management in Latin America, 1991-2017. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(2), 207-225.
- Arnold, D., & Sangrá, A. (2018). Dawn or dusk of the 5th age of research in educational technology? A literature review on (e-)leadership for technology-enhanced learning in higher education (2013-2017). *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 15, 1-29.



- Bernal Martínez de Soria, A., & Ibarrola García, S. (2015). Liderazgo del profesor: Objetivo básico de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 67, 55-70.
- Coleman, H. L. K. (2022). Editorial. *Journal of Education*, 202(2), 1-2.
- Darling-Hammond, L., Burns, D., Campbell, C., Lin Goodwin, A., Hammerness, K., Low, E.-L., McIntyre, A., & Zeichner, K. (2017). *Empowered educators: How high performing systems shape teaching quality around the world*. Wiley/Jossey Bass.
- Díaz Gómez, E. R., & Díaz López, K. M. (2021). Competencias de liderazgo y efectividad organizacional de los coordinadores académicos en una institución de educación superior de México. *Región y Sociedad*, 33, e1412.
- Duarte, R. F. M. (2020). Liderazgo educativo en el siglo XXI. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 1(2), 86-111.
- Esguerra, G. A., & Contreras, F. (2016). Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy. *Estudios Gerenciales*, 32, 262-268.
- Gento Palacios, S., & González Fernández, R. (2014). Axiological basis for a curriculum design in educational institutions of quality: A view from Spain. En D. BrooknaPier (Ed.), *Qualities of education in a globalised world* (pp. 131-148). Sense Publishers.
- Gilstrap, C., & Hendershot, B. (2015). E-leaders and uncertainty management: A computer-supported qualitative investigation. *Qualitative Research Reports in Communication*, 16(1), 86–96.
- Gómez-Leal, R., Holzer, A. A., Bradley, C., Fernández-Berrocal, P., & Patti, J. (2021). The relationship between emotional intelligence and leadership in school leaders: A systematic review. *Cambridge Journal of Education*, 52(1), 1-21.
- González Fernández, R., Gento Palacios, S., & Orden Gutiérrez, V. J. (2016). Importancia de la dimensión formativa de los líderes pedagógicos. *Revista Iberoamericana de Educación*, 70, 131-144.
- Gurr, D. (2015). A model of successful school leadership from the international successful school principalship project. *Societies*, 5, 136-150.
- Hallinger, P. (2018). Bringing context out of the shadows of leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 5-24.

- Hallinger, P. (2019). Science mapping the knowledge base on educational leadership and management from the emerging regions of Asia, Africa, and Latin America, 1965-2018. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(2), 209-230.
- Harris, A., & Jones, M. (2017). Leading in context: Putting international comparisons into perspective. *School Leadership & Management*, 37(5), 431-433.
- Iranzo, P., Tierno, J., & Barrios, C. (2014). Autoevaluación institucional y dirección de centros inclusivos. *Teoría de La Educación. Revista Interuniversitaria*, 26(2), 229-257.
- Komalasari, A., Arafat, Y., & Mulyadi. (2020). Principal's management competencies in improving the quality of education. *Journal of Social Work and Science Education*, 1(2), 181-190.
- Kyndt, E., Gijbels, D., Grosemans, I., & Donche, V. (2016). Teachers' everyday professional development: Mapping informal learning activities, antecedents, and learning outcomes. *Review of Educational Research*, 86, 1111-1150.
- Listiningrum, H. D., Wisetsri, W., & Boussanlegue, T. (2020). Principal's entrepreneurship competence in improving teacher's entrepreneurial skill in high schools. *Journal of Social Work and Science Education*, 1(1), 87-95.
- Maya, E., Aldana Zavala, J. J., & Isea Argüelles, J. (2019). Liderazgo directivo y educación de calidad. *Revista Cienciamatria*, 5(9), 1-12.
- Pak, K., Polikoff, M. S., & Saldívar García, E. (2020). The adaptive challenges of curriculum implementation: Insights for educational leaders driving standards-based reform. *AERA Open*, 6(1), 1-13.
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (Eds.). (2018). *Estudios de la OCDE de Innovación Regional: Mejorar el liderazgo escolar, Volumen 1: Política y práctica*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).
- Sepúlveda, F., & Aparicio Molina, C. (2019). Habilidades de liderazgo instruccional de directores y sus equipos de gestión de escuelas de la región del Biobío, Chile: Fortalezas y desafíos. *Revista De Investigación Educativa*, 37(2), 487-503.



Tintoré, M., Cantón Mayo, I., Quiroga Lobos, M., & Parés, I. (2019). Liderazgo y e-liderazgo en las historias de vida de líderes educativos a través del mundo. *EDMETIC, Revista de Educación Mediática y TIC*, 8(2), 17-36.

Weinstein, J., Muñoz, D., Sembler, M., & Marfán, J. (2019). Una década de investigación empírica sobre el liderazgo educativo en Chile. Una revisión sistemática de los artículos publicados en revistas indexadas (2008-2019). *Calidad en la Educación*, 51, 15-52.

