



COLECCIÓN CONOCIMIENTO CONTEMPORÁNEO

Igualdad de género y atención a la diversidad

Coords.

Luisa Vega Caro

Alba Vico Bosch



Dykinson, S.L.

IGUALDAD DE GÉNERO Y ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD



COLECCIÓN CONOCIMIENTO CONTEMPORÁNEO

IGUALDAD DE GÉNERO Y ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD

Coords.

LUISA VEGA CARO
ALBA VICO BOSCH

Dykinson, S.L.

2023

IGUALDAD DE GÉNERO Y ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD

Diseño de cubierta y maquetación: Francisco Anaya Benítez

© de los textos: los autores

© de la presente edición: Dykinson S.L.

Madrid - 2023

N.º 152 de la colección Conocimiento Contemporáneo

1ª edición, 2023

ISBN: 978-84-1170-541-7

NOTA EDITORIAL: Los puntos de vista, opiniones y contenidos expresados en esta obra son de exclusiva responsabilidad de sus respectivos autores. Dichas posturas y contenidos no reflejan necesariamente los puntos de vista de Dykinson S.L., ni de los editores o coordinadores de la obra. Los autores asumen la responsabilidad total y absoluta de garantizar que todo el contenido que aportan a la obra es original, no ha sido plagiado y no infringe los derechos de autor de terceros. Es responsabilidad de los autores obtener los permisos adecuados para incluir material previamente publicado en otro lugar. Dykinson S.L. no asume ninguna responsabilidad por posibles infracciones a los derechos de autor, actos de plagio u otras formas de responsabilidad relacionadas con los contenidos de la obra. En caso de disputas legales que surjan debido a dichas infracciones, los autores serán los únicos responsables.

INSTANCIAS EFECTIVAS DEL LIDERAZGO EN LA VINCULACIÓN CON EL MEDIO EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

FERNANDO DÍEZ

Universidad de Deusto

EVELYN PIZARRO

Universidad de Deusto

1. INTRODUCCIÓN

Todas las organizaciones, independientemente de su campo de acción o sector de actividad, deben priorizar a las personas para fomentar un ambiente positivo y alcanzar las metas establecidas (Goleman, 2012). Esta premisa es aún más relevante hoy en día, ya que vivimos en la Sociedad del Conocimiento, que proporciona los parámetros para movilizar recursos y energías (Drucker, 1993).

En este contexto Guillermo Domínguez se refiere a la Sociedad del Conocimiento y a las organizaciones educativas como generadoras de conocimiento (Domínguez, 2022), y las considera parte de un nuevo "continuum" cultural. Este nuevo paradigma tiene importantes repercusiones en la organización y estructura de las instituciones educativas (Domínguez, 2022) siendo cada vez de mayor importancia incluir a la comunidad educativa.

Kenneth Leithwood, destacado investigador y experto en el campo del liderazgo educativo (Leithwood, 2018), ha contribuido significativamente a la investigación y la teoría del liderazgo escolar efectivo, y su trabajo ha sido ampliamente citado y reconocido en el ámbito académico. Destaca por su enfoque en el desarrollo de líderes escolares efectivos y su impacto en el rendimiento académico de los estudiantes. Según Leithwood, el liderazgo educativo efectivo se caracteriza por la

capacidad de los líderes escolares para influir positivamente en el aprendizaje y el bienestar de los estudiantes, así como en el desarrollo profesional del personal docente (Leithwood y Slegers, 2006).

Leithwood aboga por un liderazgo distribuido, donde la responsabilidad y la toma de decisiones se comparten entre los líderes escolares, los docentes y otros miembros del personal. Además, enfatiza la importancia de crear una visión compartida y un sentido de propósito en toda la comunidad escolar, lo que permite alinear los esfuerzos de todos hacia metas comunes y ambiciosas.

El liderazgo educativo de Leithwood también pone énfasis en el desarrollo profesional de los líderes escolares, promoviendo la capacitación y el crecimiento continuo (Leithwood, 1994). Según su enfoque, los líderes escolares efectivos son aquellos que pueden adaptarse a contextos cambiantes, implementar estrategias innovadoras y fomentar un ambiente de aprendizaje colaborativo.

El liderazgo efectivo, definido por Leithwood, es vital para las instituciones educativas que buscan progresar con éxito en esta dinámica sociedad del conocimiento (Leithwood *et al.*, 2008). Este tipo de liderazgo se enfoca en proporcionar una dirección clara, desarrollar el potencial humano y remodelar la organización para que sea más adaptable y orientada hacia el aprendizaje. Este liderazgo propicia la creación de conocimiento colectivo (Kalkan *et al.*, 2020; Wenger, 1998). Un líder efectivo tiene también un papel relevante en la interacción con el entorno externo. Esta interacción incluye la participación activa de las comunidades locales, organizaciones no gubernamentales y empresas en la experiencia educativa, así como la defensa de la educación y los intereses de los estudiantes en el escenario político y social (Fullan, 2005).

En este marco, se deben crear espacios para el diálogo y la colaboración, además de promover una cultura de respeto mutuo y apertura (Senge, 2006). Este estilo de liderazgo es indispensable para el fomento de la alfabetización digital entre estudiantes y docentes, habilidad fundamental en la sociedad del conocimiento (Buckingham, 2007). En el contexto actual, la adaptabilidad es esencial. Los líderes deben mostrar flexibilidad en la organización del tiempo de aprendizaje, valorar el aprendizaje

autónomo y promover la pedagogía basada en proyectos (Pink, 2005). Estas estrategias apoyan el desarrollo de las habilidades del siglo XXI, que incluyen el pensamiento crítico, la creatividad, la colaboración y la resolución de problemas (Dede, 2010).

Este capítulo se dedica al análisis de los factores que influyen en la cultura organizacional y en la dinámica interna de las instituciones educativas. Dicha dinámica es el resultado de la interacción entre diferentes actores dentro de la institución. Esta interacción genera la necesidad de reconfigurar la organización educativa con un enfoque específico diseñado para lograr el éxito (Schein, 2010; Cameron y Quinn, 2006).

La dinámica que emerge de esta interacción da forma a la institución educativa, aportándole vida y estructura. Varios elementos convergen en un continuo para dar forma a esta dinámica. Domínguez (2022) identifica estos elementos y su interrelación como fundamentales en la configuración de las organizaciones educativas en la sociedad del conocimiento.

Por lo tanto, surge una pregunta de investigación crucial: ¿Cuáles son las instancias efectivas del liderazgo que favorecen la vinculación con el entorno en la sociedad del conocimiento?

1.1. ELEMENTOS CLAVE EN LA REORGANIZACIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO

Para iniciar el proceso de reorganización de un centro educativo, es indispensable considerar ciertos elementos claves. El liderazgo directivo desempeña un papel crucial en el desarrollo del cambio en la práctica docente, su calidad y su impacto en el aprendizaje de los estudiantes (Douglass, 2019). Las escuelas exitosas requieren un liderazgo, una administración y una gestión eficaces” (Bush, 2020).

La promoción de la investigación y la innovación representa otra instancia crucial del liderazgo en la sociedad del conocimiento. Los líderes educativos deben fomentar la investigación y la innovación, en términos tanto de la investigación educativa como de la promoción del espíritu innovador y empresarial entre los estudiantes (Hargreaves, 2003).

El impacto del liderazgo es tan significativo que el foco necesariamente se dirige hacia los líderes. Estos pueden catalizar cambios internos en la escuela que, al extenderse, calen a los docentes y repercutan en el aula, cuyos efectos se observarán en el aprendizaje de los estudiantes. Cada vez más, el liderazgo se conceptualiza como un fenómeno que afecta a toda la organización (Kalkan *et al.*, 2020), donde estructuras organizativas más planas y un liderazgo distribuido entre múltiples personas y roles, se presentan como soluciones a estos desafíos (Manz y Sims, 1993).

En la actualidad, el liderazgo del equipo directivo tiene una relevancia incalculable. Aunque no están en el aula, su influencia es vital en el clima organizacional y, por ende, en los docentes y en toda la organización. Las decisiones que toman para organizar el centro educativo determinan una cultura organizacional que puede ser un éxito o un desastre dependiendo de su gestión. Aunque se ha observado que los directores de escuela tienden a enfocarse más en asuntos administrativos y los jefes técnicos pedagógicos en el apoyo pedagógico, es fundamental distinguir entre las funciones burocráticas asociadas al rol y la influencia real de estas acciones en la práctica docente y los resultados académicos de los estudiantes (Anderson *et al.*, 2010).

Se pueden identificar elementos clave para el rendimiento de los estudiantes. Estos incluyen el liderazgo del director, del equipo de gestión y de los docentes (Leithwood *et al.*, 2017). No obstante, también debemos prestar atención a otro factor igualmente importante que, si se ignora, puede tener un impacto negativo en los resultados: el contexto situacional de los estudiantes, es decir, sus hogares y comunidades. La cultura educativa de un centro está intrínsecamente vinculada al entorno en el que se sitúa y en el que viven y se desarrollan los estudiantes (Bronfenbrenner, 1979). Los niños y jóvenes se mueven en diversos contextos y, por lo tanto, no pueden ser excluidos del proceso educativo.

Ningún cambio educativo producirá los resultados esperados ni cumplirá con las expectativas de las reformas si estos factores contextuales se dejan fuera del diseño e implementación de las estrategias educativas (Bourdieu y Passeron, 1990). Por lo tanto, es esencial que las reformas educativas tengan en cuenta tanto los factores internos del centro

educativo como los factores externos del entorno en el que los estudiantes viven y aprenden.

El núcleo de cualquier transformación educativa no se localiza exclusivamente en el ámbito micro del aula, ni en las estructuras macro del sistema educativo, sino que se sitúa en el nivel meso: las condiciones organizativas inherentes al centro educativo. Así, cada institución escolar se erige como epicentro de cualquier esfuerzo por mejorar, fungiendo como un contexto crucial para la formación e innovación (Bolívar, 2019). Dada esta realidad, la reorganización institucional debe contemplar tanto el micro como el macrosistema para avanzar hacia una propuesta viable, realista y efectiva. Tal enfoque es esencial si se pretende formar estudiantes competentes, equipados para integrarse en la sociedad con herramientas robustas y que se sientan seguros en cualquier entorno.

En la conceptualización contemporánea del liderazgo, este se entiende cada vez más como un fenómeno que permea toda la organización (Ogawa y Bossert, 1995). La literatura defiende que las estructuras organizativas aplanadas, en las que el liderazgo se distribuye entre diversas personas y roles, proveen soluciones a los dilemas emergentes (Manz y Sims, 1993). Esta postura encuentra apoyo en los estudios de Leithwood y Mascall (2008), que correlacionan el liderazgo colectivo con un mejor rendimiento estudiantil.

Leithwood y Mascall (2008) propugnan el fomento de un liderazgo eficaz, el cual refleja con mayor precisión la división laboral experimentada en las organizaciones y disminuye las posibilidades de errores que emergen de decisiones basadas en información limitada, problema común en los paradigmas de liderazgo jerárquico. Si se confronta con un modelo de liderazgo vertical y autoritario, en el que se limita la participación de los miembros de la organización y se excluye a la comunidad interna y externa, las consecuencias de tal enfoque podrían tener un coste significativo.

1.2. ÁREAS SIGNIFICATIVAS EN EL REDISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Dentro de la literatura empírica se puede encontrar información que apunta hacia esta nueva organización para avanzar hacia el éxito. Las áreas que se revisarán en este capítulo son las siguientes, todas ellas entrelazadas entre sí:

1. Establecer direcciones
2. Desarrollar a las personas
3. Promover la transformación organizativa
4. Gestionar el curriculum del centro
5. Establecer direcciones

La literatura científica disponible resalta consistentemente la importancia del estilo de liderazgo tanto del director como del equipo directivo dentro de la institución educativa (Hughes, 2015; Oreg y Berson, 2019). Dado que la entidad denominada "escuela" tiene efectos significativos en la implementación de la educación y en la calidad del aprendizaje impartido, es esencial que se articule alrededor de un proyecto común liderado por el equipo directivo.

La relevancia de un liderazgo pedagógico, ejercido por la dirección escolar, es capaz de impulsar la cohesión de la organización. Establecer direcciones requiere definir caminos para aquellos que operan dentro de la institución. Estos caminos deben ser debatidos y participativos, promoviendo una cultura colaborativa en la que los miembros tengan la oportunidad de deliberar y coordinar diferentes aspectos que beneficien la operatividad escolar.

En esta investigación, nos adentraremos en una de las categorías del liderazgo efectivo que se relaciona directamente con nuestra pregunta de estudio: ¿cuáles son las formas efectivas de liderazgo que fomentan la conexión con la sociedad del conocimiento?

La eficacia de una escuela, como cualquier organización, es mayor que la mera suma de las habilidades de sus miembros individuales. Esta

premisa es claramente expresada por Leithwood *et al.*, quien reconocen la escuela como una unidad de cambio y señalan que su capacidad es "más que la suma de las capacidades de sus miembros individuales" (Leithwood *et al.*, 2008, p.10).

Esta concepción invita a una reflexión profunda sobre las vías para lograr una transformación efectiva de la estructura organizativa de una institución educativa con el objetivo de alcanzar el éxito institucional. Entonces, ¿qué factores son influyentes en este proceso de cambio y cómo se pueden gestionar de manera eficaz para impulsar la transformación organizacional?

El cambio organizacional en las instituciones educativas es un proceso que va más allá de la mera implementación de innovaciones pedagógicas o tecnológicas. También implica un cambio en la cultura y la mentalidad de los miembros de la organización (Fullan, 2007).

Los líderes educativos juegan un papel fundamental en este proceso. A través de un liderazgo efectivo y basado en la investigación, pueden ayudar a crear una visión compartida para el cambio, cultivar una cultura de colaboración y aprendizaje continuo, y desarrollar estrategias efectivas para superar los desafíos y resistencias que inevitablemente surgirán en el camino (Hargreaves y Fink, 2006; Leithwood y Louis, 2012) es crucial que el cambio organizacional se aborde como un proceso sistemático y continuo, y no como un evento aislado. Esto requiere una planificación y ejecución cuidadosa, así como una evaluación y ajuste constantes para garantizar que el cambio sea efectivo y sostenible a largo plazo (Kotter, 1996).

Promover la transformación organizativa es esencial para mantenerse al día con los cambios rápidos y dinámicos en la sociedad del conocimiento. Según Leithwood *et al.* (2008), reconocer a la escuela como una unidad de cambio implica que su capacidad es más que la suma de las capacidades de sus miembros individuales. Esto subraya la necesidad de una transformación organizativa en el centro educativo. Para ello se requiere:

1. Construir una cultura colaborativa: En el contexto de una sociedad del conocimiento, la colaboración no solo implica el trabajo conjunto de los miembros de la institución educativa, sino que también requiere la participación activa de los diversos actores sociales relacionados con el proceso educativo. Esto implica la inclusión de diversas voces y perspectivas que pueden enriquecer y diversificar el proceso de enseñanza-aprendizaje (Brown y Adler, 2008).
2. Estructurar una organización que facilite el trabajo: Las estructuras organizativas en la sociedad del conocimiento requieren ser flexibles y adaptativas para facilitar los procesos de aprendizaje y enseñanza. Esto implica la implementación de tecnologías de la información y la comunicación, el fomento de la autonomía y la creatividad, y la promoción de enfoques de aprendizaje centrados en el estudiante (Hargreaves, 2003).
4. Crear una relación productiva con la familia y la comunidad: En la sociedad del conocimiento, la escuela ya no puede considerarse una entidad aislada. La participación activa de las familias y la comunidad en los procesos educativos es crucial para garantizar la relevancia y la aplicabilidad del aprendizaje. Esto implica la creación de canales efectivos de comunicación y colaboración entre la escuela, la familia y la comunidad (Epstein, 2001).
5. Conectar a la escuela con su entorno: La educación en la sociedad del conocimiento necesita estar conectada con el entorno social, cultural, económico y político en el que se inserta. Esto implica la incorporación de temas y problemas relevantes en el currículo, la promoción de proyectos de aprendizaje-servicio, y la creación de asociaciones con otras organizaciones y sectores de la sociedad (Zhang, 2010).

Profundizaremos en los puntos 3 y 4 (Ver Figura 1) que están mayormente asociados con la investigación

FIGURA 1. *Relación productiva con la familia y la comunidad.*



Fuente: Elaboración propia

En la era de la sociedad del conocimiento, es crucial establecer una relación estrecha y efectiva entre la escuela, las familias y la comunidad (Epstein, 2001). Esta relación trasciende los límites físicos de la escuela y pone de manifiesto que el aprendizaje no se limita al aula, sino que puede y debe suceder en múltiples contextos y situaciones de la vida diaria.

La educación, en este sentido, se convierte en una tarea compartida, en la que la familia y la comunidad son consideradas aliadas en el proceso educativo. Esta alianza no solo implica el intercambio de información y comunicación frecuente sobre el rendimiento y comportamiento de los estudiantes, sino también la implicación activa de las familias y la comunidad en la vida de la escuela como, por ejemplo, en la toma de decisiones y en la realización de actividades y proyectos de aprendizaje-servicio.

Asimismo, las escuelas deben estar abiertas a aprender de las familias y la comunidad, y a incorporar sus conocimientos, experiencias y recursos en el currículo y en las prácticas de enseñanza (Moll *et al.*, 1992).

Las escuelas en la sociedad del conocimiento deben ser capaces de establecer conexiones efectivas con su entorno social, cultural, económico y político (Zhang, 2010). Esto implica entender que la educación no puede aislarse de las realidades y desafíos del mundo contemporáneo, y que los estudiantes necesitan aprender a interactuar crítica y creativamente con ellos.

Conectar la escuela con su entorno puede involucrar la integración de problemas y cuestiones relevantes del entorno en el currículo, y la promoción de proyectos de aprendizaje basados en la comunidad, en los que los estudiantes tienen la oportunidad de aplicar y ampliar lo que aprenden en la escuela en contextos reales y significativos.

Asimismo, la escuela puede establecer asociaciones con diversas organizaciones y sectores de la sociedad, como empresas, organizaciones no gubernamentales, instituciones culturales y científicas, entre otros, para enriquecer las experiencias de aprendizaje de los estudiantes y para contribuir al desarrollo de la comunidad (Bryk y Schneider, 2002).

2. OBJETIVO

- Conocer cuáles son las instancias efectivas del liderazgo que favorecen la vinculación con el entorno en la sociedad del conocimiento

3. METODOLOGÍA

El estudio se centra en una muestra compuesta por el equipo directivo y los coordinadores del colegio OSOTU (País Vasco, España). Para recopilar información detallada, se implementaron dos instrumentos clave: el cuestionario VAL-ED (Vanderbilt Assessment of Leadership in Education) y un instrumento que evalúa las buenas prácticas de liderazgo.

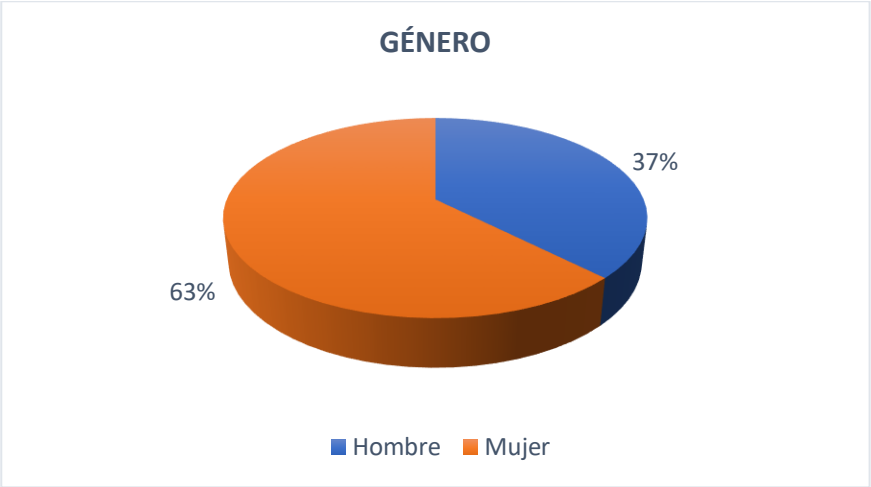
El cuestionario VAL-ED es un instrumento fiable y válido que evalúa la gestión educativa a través de un prisma de liderazgo orientado al aprendizaje, tal como lo demuestran las investigaciones de (Sarasola y Da Costa, 2016). En paralelo, el instrumento de buenas prácticas en liderazgo (Leithwood *et al.*, 2004). permite una evaluación meticulosa de

las estrategias y técnicas implementadas por los líderes dentro del entorno escolar, enfocándose en las prácticas que han demostrado ser efectivas en contextos educativos similares.

Ambos instrumentos proporcionaron información valiosa para una comprensión profunda de las dinámicas de liderazgo dentro del colegio OSOTU, permitiendo un análisis más completo y detallado de las prácticas de liderazgo en la institución. La investigación se llevó a cabo en el mes de febrero de 2023. Se informó a los directivos, que accedieron a participar, implicando al profesorado. Se les enviaron los cuestionarios utilizando Google Forms, recogiendo la información en 15 días,

Ambos cuestionarios se pasaron de una muestra de 32 profesores/as, siendo el 37% hombres y el 63% mujeres (ver gráfico 1).

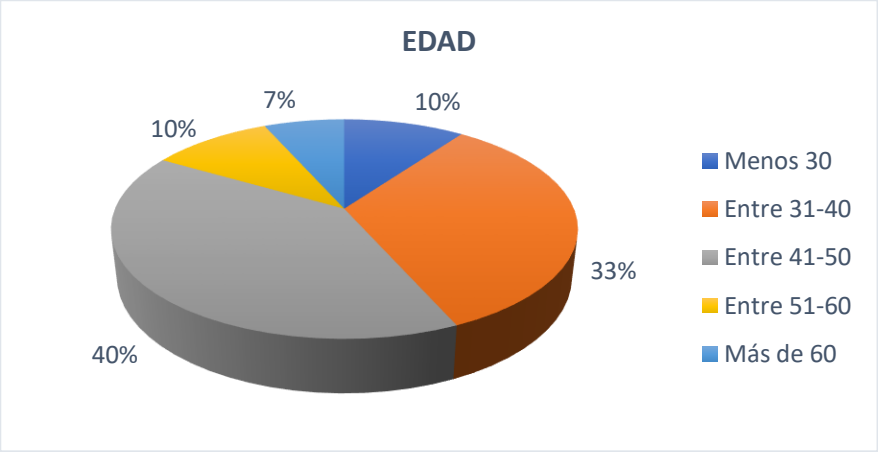
GRÁFICO 1. Distribución de la muestra por género



Nota: Elaboración propia

En lo que se refiere a la edad de los participantes, destacar que el 73% de los participantes están en edades comprendidas entre los 31 y los 50 años (Ver Gráfico 2).

GRÁFICO 2. Distribución de la muestra por edad



Nota: Elaboración propia

En lo que se refiere a los años de experiencia docente, encontramos una muestra distribuida (ver Gráfico 3), con un 78% de los participantes con más de 6 años de experiencia, por lo que estamos ante un colectivo senior.

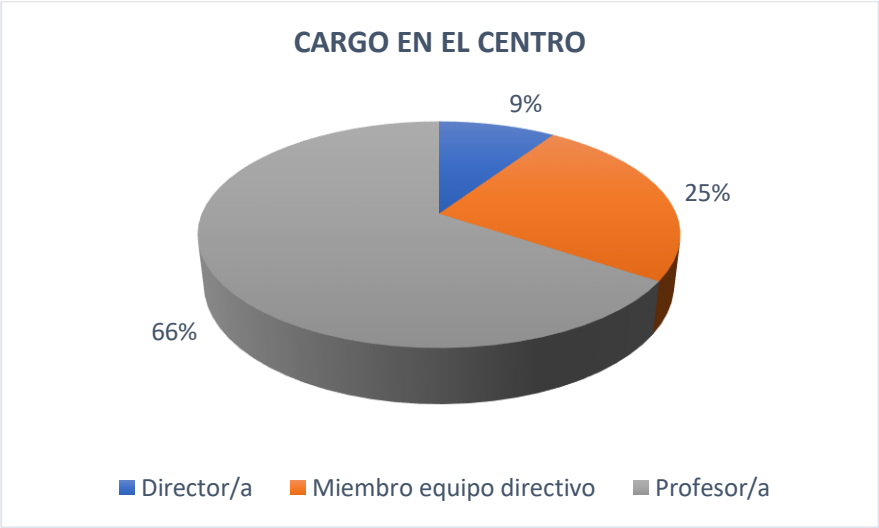
GRÁFICO 3. Distribución de la muestra por años de experiencia docente



Nota: Elaboración propia

Finalmente, el cargo de la muestra participante presenta una distribución lógica (ver Gráfico 4) con una mayoría de profesorado, disminuyendo el equipo directivo.

GRÁFICO 4. *Distribución de la muestra por cargo*



Nota: Elaboración propia

4. RESULTADOS

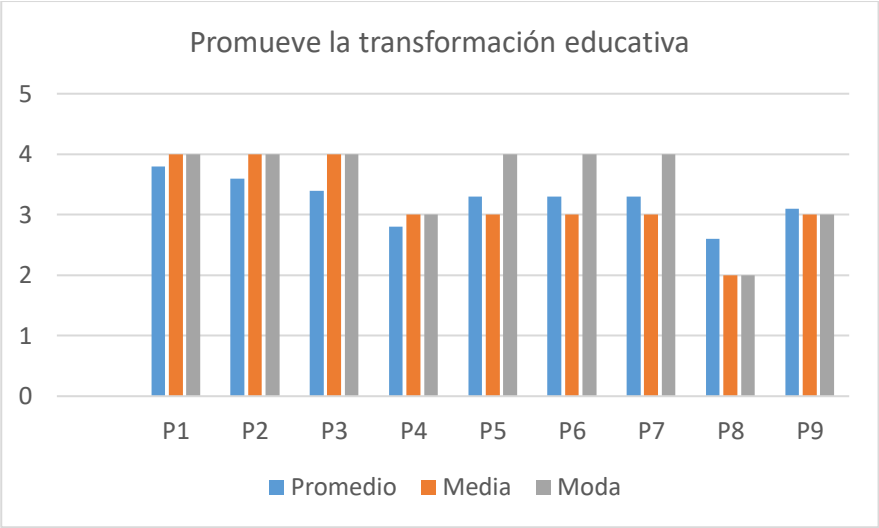
Los resultados obtenidos presentan un panorama de variabilidad en la percepción de la efectividad y satisfacción respecto a los procesos de vinculación del centro educativo. De manera específica, solo un 16,6% de los encuestados considera que estos procesos son efectivos y satisfactorios. Esto sugiere la existencia de un área de oportunidad para el mejoramiento y fortalecimiento de estos procesos.

Por otro lado, los participantes manifestaron un grado aún menor de efectividad en lo concerniente al desarrollo de un plan de vinculación que facilite y fortalezca las relaciones entre el centro y su entorno con el propósito de servir a la misión académica. Este resultado puede indicar la necesidad de diseñar e implementar un plan de vinculación más sistemático y estratégico que cumpla con las expectativas de los participantes.

En términos de la recolección de información sobre recursos disponibles, una mayoría significativa, específicamente el 77% de los encuestados, considera que se realiza de forma adecuada. Esto representa una percepción positiva sobre la gestión de recursos y evidencia una función del liderazgo educativo que parece estar funcionando efectivamente.

Estos resultados aportan información valiosa para la comprensión del estado actual del liderazgo en el colegio OSOTU y señalan áreas específicas para posibles intervenciones y mejoras.

GRÁFICO 5. Resultados promueve la transformación educativa



Nota: Valoración del ítem 3 centrado en la promoción de la transformación educativa

Los ítems P1 a P9 son los siguientes:

1. Promuevo clima de respeto y valores compartidos.
2. Facilito procesos de reflexión compartida
3. Insisto en definir los principios y valores que deben orientar la enseñanza y el aprendizaje en el centro
4. Delego ciertas funciones para potenciar el poder entre los colaboradores

5. Reviso las estructuras para facilitar la participación del profesorado en aquellas cuestiones en las que se siente afectado
 6. Realizo cambios en aquellas estructuras que están jerarquizadas o son muy burocráticas para compartir la toma de decisiones con el profesorado
 7. Mantengo relaciones con las familias, promoviendo su participación a través del conocimiento de sus intereses y necesidades
 8. Busco la colaboración con instituciones públicas y privadas del entorno con proyectos del centro
 9. Promuevo que el profesorado trabaje colaborativamente con los padres para concordar criterios aceptables
6. De los nueve ítems, las puntuaciones más bajas se obtuvieron en las preguntas P4 y P8, obteniendo en ambas una puntuación por debajo de 3.

TABLA 1. Puntuaciones obtenidas en los 9 ítems

Pregunta	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
Promedio	4,00	3,64	3,45	2,82*	3,27	3,27	3,27	2,64*	3,09
Media	4	4	4	3	3	3	3	2	3
Moda	4	4	4	3	4	4	4	2	3
Sumatorio	44	40	38	31	36	36	36	29	34

* P4 y P8 presentan las puntuaciones menos valoradas

Nota: Elaboración propia

7. En relación con la pregunta P4: "¿Se revisan las estructuras para facilitar la participación del profesorado en aquellos asuntos que le afectan directamente?", se obtuvo una calificación de 2,82 sobre un máximo de 4. Esta puntuación, aunque relativamente alta, fue una de las menos valoradas dentro del conjunto de preguntas, lo que sugiere un área para la mejora potencial en cuanto a la facilitación de la participación del profesorado en cuestiones de importancia.

8. En respuesta a la pregunta P8: "¿Se busca la colaboración con instituciones públicas y privadas del entorno para proyectos del centro?", se obtuvo una puntuación de 2,64, en una escala que alcanza un máximo de 4. Este resultado sugiere que, aunque se realiza algún grado de esfuerzo para buscar colaboración con instituciones externas, aún existe margen para mejorar la eficacia de estos esfuerzos en el contexto de los proyectos del centro.

5. DISCUSIÓN

El liderazgo educativo o la dirección pedagógica de las escuelas se han establecido como factores críticos en la mejora de la educación, ocupando un lugar central en las agendas políticas. Cuando se fomenta una relación de simbiosis dentro de la escuela, es factible que sus miembros identifiquen rutas para alcanzar los objetivos propuestos, dado que han participado en la creación de propuestas y en el desarrollo de estrategias para mejorar el aprendizaje. En este contexto, los avances y retrocesos en el ejercicio del liderazgo pedagógico pueden servir como catalizadores para dinamizar las instituciones públicas de educación. Estas sugieren que la construcción de un mecanismo de colaboración entre el equipo directivo, los docentes y la administración educativa puede facilitar el camino hacia el logro de los objetivos y mejorar la eficacia del trabajo desarrollado.

Es esencial el rol del liderazgo en el establecimiento de un entorno educativo efectivo. La relación beneficiosa entre la escuela, la familia y el contexto sociocultural se potencia bajo una dirección fuerte y comprometida (Spillane, 2006). Este entorno propicio puede catalizar el desarrollo integral de los miembros de la comunidad escolar. En última instancia, el éxito y la efectividad de una escuela se reflejan en los procesos de enseñanza y aprendizaje que ocurren en las aulas. Por esta razón, el enfoque de los equipos directivos y su función de liderazgo debe estar orientado a crear un ambiente propicio para que estos procesos sean más enriquecedores y productivos (Bolívar, 2012). Aquí el liderazgo efectivo se hace evidente como un facilitador del desarrollo docente y del aprendizaje de los estudiantes.

El equipo directivo dentro de la escuela tiene un papel fundamental en la motivación de los docentes para llevar a cabo sus clases eficientemente. Según Leithwood y Mascall, "El marco de este estudio supuso efectos indirectos de liderazgo y conceptualizó un conjunto de antecedentes de desempeño docente como mediadores" (Leithwood y Mascall, 2008, p. 6). En esta perspectiva, el liderazgo no sólo dirige, sino que también empodera y desarrolla a los docentes, esto puede tener un efecto positivo en la motivación intrínseca de los docentes, ya que estos se sienten más valorados y respaldados. Esto contribuye a mejorar el rendimiento de los estudiantes, ya que un docente motivado es capaz de actuar como guía y mediador de aprendizaje de manera más efectiva (Leithwood y Mascall, 2008). Este direccionamiento permite la construcción de relaciones positivas y la creación de condiciones más favorables para el aprendizaje y el rendimiento académico (Leithwood y Mascall, 2008).

6. CONCLUSIONES

En relación a la pregunta de investigación propuesta: "¿Cuáles son las instancias efectivas del liderazgo en la vinculación con el medio en la sociedad del conocimiento?", se pueden derivar varias conclusiones importantes a partir de los resultados de este estudio.

En primer lugar, el hecho de que solo un 16,6% de los participantes considere efectivos y satisfactorios los procesos de vinculación del centro educativo es un indicativo de que se pueden mejorar las estrategias de vinculación. Según Leithwood (2004), una dirección clara y una visión compartida son fundamentales para un liderazgo efectivo, implicando que es posible que se necesite una mayor claridad o coherencia en los procesos de vinculación para mejorar su eficacia.

Además, los participantes percibieron un grado aún menor de efectividad en la elaboración de un plan de vinculación destinado a fortalecer las relaciones entre el centro y su entorno en función de la misión académica. Esto puede sugerir, en línea con los hallazgos de Fullan (2005), que la relación con el entorno externo puede no estar completamente

alineada con la misión académica, y podría beneficiarse de un enfoque de liderazgo más integral y coherente.

Por último, cabe destacar el hecho de que una mayoría significativa de los participantes, el 77%, considera que la recolección de información sobre recursos disponibles se realiza de manera efectiva. Este resultado resuena con las ideas de Hargreaves (2003), que subraya la importancia del apoyo a la investigación y la innovación en el liderazgo efectivo en la sociedad del conocimiento.

7. REFERENCIAS

- Anderson, S., Leithwood, K. y Strauss, T. (2010). Leading data use in schools: Organizational conditions and practices at the school and district levels. *Leadership and policy in schools*, 9(3), 292-327. <https://bit.ly/44KbxZw>
- Bolívar, A. (2012). Liderazgo y cambio educativo: una revisión internacional y conceptual. *Revista de Educación*, (359), 13-42.
- Bolívar, A. (2019). Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico. La Muralla.
- Bourdieu, P. y Passeron, J. C. (1990). *Reproduction in education, society and culture* (Vol. 4). Sage.
- Bronfenbrenner, U. (1979). Beyond the deficit model in child and family policy. *Teachers College Record*, 81(1), 1-6. <https://bit.ly/3rHXmFz>
- Brown, J. S. y Adler, R. P. (2008). Minds on Fire: Open Education, the Long Tail, and Learning 2.0. *Educause Review*, 43(1), 16-32.
- Buckingham, D. (2007). Digital Media Literacies: rethinking media education in the age of the Internet. *Research in Comparative and International Education*, 2(1), 43-55. <https://bit.ly/47759x2>
- Bush, T. (2020). *Theories of Educational Leadership and Management*. SAGE Publishing Ltd.
- Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. John Wiley & Sons.
- Dede, C. (2010). Comparing Frameworks for 21st Century Skills. In *21st Century Skills: Rethinking How Students Learn* (pp. 51-76). Solution Tree Press.
- Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society*. HarperBusiness.
- Domínguez, G. (2022). *Sociedad del Conocimiento y Organizaciones Educativas: Un nuevo continuum cultural*. Editorial Universitaria.

- Douglass, A. L. (2019). Leadership for quality early childhood education and care. OCDE.
- Epstein, J. L. (2001). School, Family, and Community Partnerships: Preparing Educators and Improving Schools. Westview Press.
- Fullan, M. (2005). Leadership & sustainability: System thinkers in action. Corwin Press.
- Goleman, D. (2012). El cerebro y la inteligencia emocional. Ediciones B.
- Hargreaves, A. (2003). Teaching in the Knowledge Society: Education in the Age of Insecurity. Teachers College Press.
- Hargreaves, A. y Fink, D. (2006). Redistributed leadership for sustainable professional learning communities. *Journal of school leadership*, 16(5), 550-565. <https://bit.ly/3OfgKSd>
- Hughes, M. (2015). The leadership of organizational change. Routledge.
- Kalkan, Ü., Altınay Aksal, F., Altınay Gazi, Z., Atasoy, R. y Dağlı, G. (2020). The relationship between school administrators' leadership styles, school culture, and organizational image. *Sage Open*, 10(1), 2158244020902081. <https://bit.ly/3rQcfG3>
- Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Harvard Business School Press
- Leithwood, K. (1994). Leadership for school restructuring. *Educational administration quarterly*, 30(4), 498-518. <https://bit.ly/3rMHicF>
- Leithwood, K. (2018). Leadership development on a large scale. SAGE Publications.
- Leithwood, K. y Louis, K. S. (2012). Linking leadership to student learning. Jossey-Bass
- Leithwood, K. y Mascall, B. (2008). Collective Leadership Effects on Student Achievement. *Educational Administration Quarterly*, 44(4). <https://bit.ly/3OwS0VJ>
- Leithwood, K., Mascall, B. y Strauss, T. (2008). Distributed Leadership According to the Evidence. *Journal of Educational Administration*, 46(1), 172-188. <https://bit.ly/3Oe87ab>
- Leithwood, K. y Slegers, P. (2006). Transformational school leadership: Introduction. *School effectiveness and school improvement*, 17(2), 143-144. <https://bit.ly/4790j27>
- Leithwood, K., Sun, J. y Pollock, K. (Eds.). (2017). How school leaders contribute to student success: The four paths framework (Vol. 23). Springer.
- Manz, C. C. y Sims Jr, H. P. (1993). Business without bosses. Wiley.

- Moll, L., Amanti, C., Neff, D. y Gonzalez, N. (1992). Funds of knowledge for teaching: Using a qualitative approach to connect homes and classrooms. *Theory into practice*, 31(2), 132-141.
- Ogawa, R. T. y Bossert, S. T. (1995). Leadership as an organizational quality. *Educational Administration Quarterly*, 31(2). <https://bit.ly/3rUUUvq>
- Oreg, S. y Berson, Y. (2019). Leaders' impact on organizational change: Bridging theoretical and methodological chasms. *Academy of Management Annals*, 13(1), 272-307. <https://bit.ly/3OyneNe>
- Pink, D. H. (2005). *A whole new mind: Why right-brainers will rule the future*. Riverhead Books.
- Sarasola, M. y Da Costa, C. (2016). Evaluando el liderazgo educativo centrado en los aprendizajes del alumnado. *Educación*, 25(49), 121-139.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. Jossey-Bass.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press.
- Zhang, W. (2010). Conceptions of a Good Teacher and Their Relationships to Student Teachers' Personal Characteristics. *Teaching and Teacher Education*, 26(7), 1434-1442.