

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



El Liderazgo Pedagógico: Una revisión de la literatura del Reino Unido, Finlandia y Australia.

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

AUTOR

Adriana Lucia Arenas Paredes de Arbulú

ASESOR

Dr. Alex Oswaldo Sánchez Huarcaya

Setiembre, 2020

RESUMEN

La presente investigación buscó analizar los aportes del liderazgo pedagógico a partir de la revisión de literatura de diecisiete artículos académicos. El objetivo general es analizar los aportes del liderazgo pedagógico del director de escuela, a partir de la revisión de investigaciones empíricas publicadas en el Reino Unido, Finlandia y Australia entre 2010 y 2019. Los objetivos específicos son los siguientes: i) Analizar el concepto de liderazgo pedagógico en las investigaciones empíricas sobre liderazgo pedagógico escolar, ii) Contrastar las funciones del director de escuela en las investigaciones empíricas sobre liderazgo pedagógico, en que aborden al director de escuela, e iii) Identificar las características del líder pedagógico en las investigaciones empíricas sobre liderazgo pedagógico escolar.

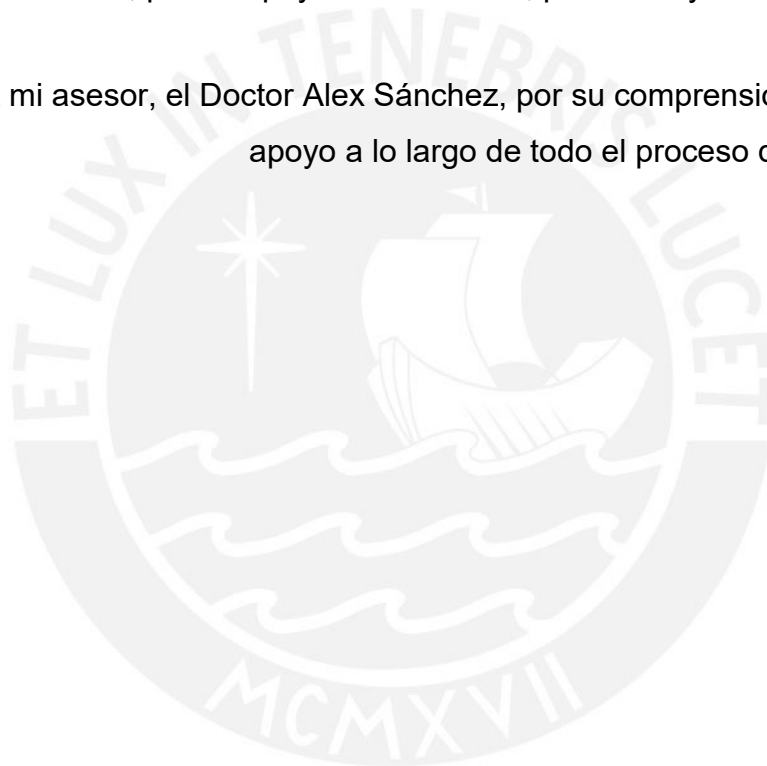
Con respecto a la metodología, dada la naturaleza de la investigación, se optó por el enfoque cualitativo empleándose el método de revisión de la literatura. Se realizó una búsqueda exhaustiva de artículos académicos en diversas bases de datos, identificando a los descriptores de búsqueda relacionados al tema de estudio. Se analizaron artículos académicos vigentes de las bases de datos ERIC, SAGE Journals, y Taylor & Francis Journals, a partir del año 2010 al 2019 en idioma inglés. En base a la mayor cantidad de artículos relevantes encontrados, se priorizaron aquellos del Reino Unido, Finlandia y Australia. La técnica seleccionada es el análisis de documentos. Entre los hallazgos más relevantes tenemos que no existe un concepto universal de este estilo de liderazgo, así mismo, las funciones del director se centran primordialmente en el alumno y su aprendizaje, dejando en segundo plano la gestión. Las características más importantes del líder pedagógico son; confianza, resolución de problemas, capacidad para escuchar, guiar y motivar.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por todas sus bendiciones.

A mi familia, por su apoyo incondicional, paciencia y brindarme fortaleza.

A mi asesor, el Doctor Alex Sánchez, por su comprensión, orientación y apoyo a lo largo de todo el proceso de investigación.



DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis e investigación a mis hijos, Alonso y Álvaro mi motor y motivo, que vean que con trabajo y esfuerzo es posible cumplir sus metas y aprendan a nunca rendirse en el camino. A mi esposo Miguel, por apoyarme siempre, y a mis padres, Reynaldo y Rosa María, ya que soy quien soy gracias a ellos, pues siempre me brindaron un gran apoyo durante todo el recorrido académico en el desarrollo de la maestría durante estos poco más de tres años.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I – MARCO CONCEPTUAL.....	13
EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR EN LA ESCUELA	13
1.1. DEFINICIÓN DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO	15
1.2. PERFIL DEL LÍDER PEDAGÓGICO EN LA ESCUELA.....	19
1.3. EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO, FACTORES Y FUNCIONES PARA MEJORAR EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES	23
CAPÍTULO II – DISEÑO METODOLÓGICO	27
2.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	27
2.2. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	28
2.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN E IMPORTANCIA	33
2.4. OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN	34
2.5. CATEGORÍAS.....	34
2.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOJO DE INFORMACIÓN.....	36
2.7. RECOLECCIÓN Y SELECCIÓN DE DATOS.....	36
2.8. PROCESO DE ANÁLISIS	41
2.9. PROCEDIMIENTOS PARA ASEGURAR LA FIDELIDAD EN LA INVESTIGACIÓN	42
CAPÍTULO III – ANÁLISIS DE RESULTADOS	43
3.1. SOBRE LOS ARTÍCULOS	43
3.1.1. Sobre los investigadores.....	45
3.1.2. Año de publicación y país	46
3.1.3. Base de datos	46
3.2. ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS	48
3.2.1. Liderazgo pedagógico.....	48
3.2.2. Funciones del director de escuela que ejerce el Liderazgo pedagógico	54
3.2.2.1. Funciones relacionadas a tareas de gestión y su impacto	54
3.2.2.2. Funciones relacionadas a la gestión pedagógica y su impacto	57
3.2.2.3. Funciones sobre otros actores relacionados a la gestión pedagógica y su impacto	61
3.2.2.4. Funciones en relación la mejora del aprendizaje de los alumnos y su impacto	64
3.2.2.5. Funciones emergentes	66
3.2.3. Características del director de la escuela que ejerce el Liderazgo pedagógico	69
3.2.3.1. Género.....	69
3.2.3.2. Experiencia	70
3.2.3.3. Formación.....	70
3.2.3.4. Habilidades duras	71
3.2.3.5. Habilidades blandas	72

CONCLUSIONES.....	75
RECOMENDACIONES	77
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78
ANEXOS	82



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cuatro pasos básicos para la revisión de la literatura	29
Figura 2. Proceso de revisión de la literatura	30
Figura 3. Cantidad inicial de artículos por país y base de datos	38
Figura 4. Cantidad final de artículos seleccionados para la investigación por país y base de datos.....	39
Figura 5. Cantidad y Porcentaje de artículos por año de publicación y país de procedencia.....	46
Figura 6. Porcentaje de artículos por base de datos	47
Figura 7. Porcentaje de artículos por nombre de revista.....	47
Figura 8. Conceptualización de liderazgo pedagógico	53
Figura 9. Funciones del director de escuela que ejerce el liderazgo pedagógico	69
Figura 10. Características del director de escuela que ejerce el liderazgo pedagógico.....	74



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Información de cantidad de artículos por base de datos	37
Tabla 2. Cantidad inicial de artículos por país y base de datos	38
Tabla 3. Códigos	41
Tabla 4. Lista de artículos del estudio	44
Tabla 5. Autores por cantidad de artículos	45



INTRODUCCIÓN

Las nuevas generaciones enfrentan grandes desafíos y retos en el presente siglo ya que, a nivel mundial se dan cambios constantes a gran velocidad. En este escenario globalizado del conocimiento, el cual se renueva en su mayoría cada diez años (Monereo y Pozo, 2001). la escuela no debería quedarse atrás; por el contrario, docentes, y futuros gestores, deberían mantenerse a la vanguardia.

Efectivamente, en los últimos años se evidencia la preocupación por la mejora de la calidad educativa nacional a través de nuevas propuestas, políticas públicas y programas de estado, los cuales buscan, principalmente, mejorar el servicio y la gestión educativa, para lograr satisfacer las necesidades básicas de la sociedad peruana, tal como establece la Meta Educativa al 2021, (Ministerio De Educación, 2010) promoviendo la descentralizada educativa y el Acuerdo Nacional, (Albavera, 2003) buscando brindar una educación pública gratuita y de calidad.

Por lo anteriormente mencionado, el tema seleccionado para la presente investigación es el liderazgo pedagógico. Este estilo de liderazgo es un tema interesante, apasionante y novedoso. Leithwood, Seashore, Anderson y Wahlstrom, (2004) menciona que el liderazgo se puede definir como el acto de movilizar e influenciar a otros para lograr las metas comunes, en este caso, las educativas.

En nuestro país, de acuerdo con el documento “Marco de Buen Desempeño del Directivo”, se afirma que el liderazgo pedagógico “es el segundo factor de influencia en los logros de aprendizaje después de la acción docente” (MINEDU, 2013, p. 9), por ende, su importancia y relevancia dentro del sistema educativo nacional.

El Estado Peruano está consciente de la importancia de este estilo de liderazgo. Por esa razón, la reforma del sistema educativo busca una educación de calidad para lograr los aprendizajes propuestos, planteando un modelo de gestión escolar centrado en los alumnos y su aprendizaje; a partir del liderazgo pedagógico.

Sabemos que el ápice estratégico de las instituciones educativas es el director, quien debe asumir el rol protagónico del líder pedagógico como piedra

angular en la gestión de cambios. El rol del liderazgo en la mejora del aprendizaje es el segundo factor de impacto en los estudiantes (Ministerio De Educación, 2014), lo cual se logra estableciendo el camino a seguir para alcanzar el progreso y el rendimiento de los alumnos; promoviendo el desarrollo de los docentes y asegurando que todas las condiciones apoyen la enseñanza – aprendizaje.

De acuerdo con lo antes mencionado, el planteamiento del problema es el siguiente:

¿Cuáles son los aportes del liderazgo pedagógico del director de escuela a partir de la revisión de investigaciones empíricas publicadas en el Reino Unido, Finlandia y Australia?

Sin embargo, luego de haber realizado la búsqueda de material bibliográfico en diversas bases de datos, se ha encontrado poca literatura al respecto en español, así como reducidas investigaciones empíricas en Sudamérica. Por consiguiente, se inició la búsqueda en diversas bases de datos, ERIC (Education Resources Information Center), SAGE Journals y Taylor & Francis Journals, donde se hallaron destacados artículos los cuales plantean que el liderazgo pedagógico no solo debe preocuparse de los procesos de enseñanza, aprendizaje y resultados, sino también por los vínculos entre los resultados educativos deseados y el conjunto de realidades sociales que rodean el entorno educativo.

Adicionalmente, la presente investigación constituye un aporte a la línea de investigación sobre Formación y Desarrollo Profesional en el Campo Educativo, en el eje temático correspondiente a liderazgo en organizaciones educativas. Dado que el tema de investigación no tiene un desarrollo amplio en el país, se espera que esta sea un aporte que sirva como fuente de información y, con ello, contribuir a la mejora de la calidad educativa. Se considera que esta investigación es viable porque se cuenta con los recursos bibliográficos, humanos y económicos para realizarla sin mayores contratiempos.

Este estudio propone como objetivo general analizar los aportes del liderazgo pedagógico del director de escuela, a partir de la revisión de investigaciones empíricas publicadas en el Reino Unido, Finlandia y Australia entre

2010 y 2019. Cabe mencionar que se trata de investigaciones publicadas por revistas de los países antes mencionados y que, en algunas ocasiones, incluyen la investigación sobre algún otro país mencionado en otras investigaciones. Asimismo, los objetivos específicos trazados son: Analizar el concepto de liderazgo pedagógico en las investigaciones empíricas sobre liderazgo pedagógico escolar; Contrastar las funciones del director de escuela en las investigaciones empíricas sobre liderazgo pedagógico, en que aborden al director de escuela; e identificar las características del líder pedagógico en las investigaciones empíricas sobre liderazgo pedagógico escolar.

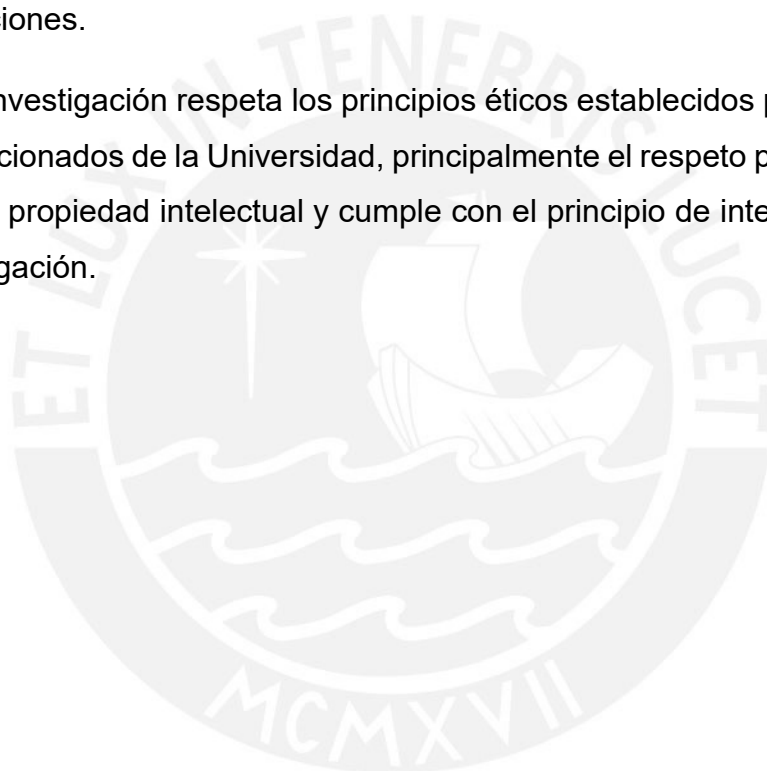
Dada la naturaleza de la investigación, se opta por el enfoque cualitativo y se utilizó el método de revisión de la literatura, pues nos permitirá realizar una indagación organizada, a través de un proceso sistemático cuya finalidad es establecer relaciones entre la información recopilada y el tema de estudio. Se realizó una búsqueda exhaustiva de artículos académicos en diversas bases de datos y de igual modo se buscaron los descriptores de búsqueda relacionados al tema de estudio. Tal como se mencionó anteriormente, de acuerdo con las políticas públicas, los docentes a nivel nacional deben estar familiarizados con el liderazgo pedagógico y ponerlo en práctica; por este motivo se revisaron los artículos sobre el tema realizados del 2010 al 2019, en países reconocidos por su alto nivel educativo (OECD, 2019), así como por la cantidad de artículos relevantes hallados procedentes de los países seleccionados.

Por lo tanto, se analizaron artículos académicos, para lo cual se han considerado criterios de inclusión cuyo ámbito sea la escuela. En cuanto al tipo de producción: estudios empíricos y revisión de la literatura con accesibilidad online en las bases de datos ERIC, SAGE Journals, y Taylor & Francis Journals, todo el texto y vigentes; la temporalidad es desde el año 2010 hasta 2019, en idioma inglés; en base a la cantidad de artículos relevantes encontrados, en un ámbito geográfico que abarca Reino Unido, Finlandia y Australia. En relación a los criterios de exclusión, el ámbito de Educación Superior, las Tesis de pre-grado, ensayos y reseñas y sistematización de experiencias, así como aquellos artículos que solo tengan acceso al abstract, anteriores al año 2010 en otros idiomas y de otros países.

Se determinaron los descriptores de búsqueda, los cuales facilitaron la identificación de los artículos.

Por último, se describe la organización del presente informe, la cual está ordenada en tres capítulos: (1) Marco conceptual, el cual desarrolla el concepto de liderazgo pedagógico, así como el perfil del líder pedagógico y los factores y funciones para mejorar el aprendizaje de los estudiantes. (2) Diseño metodológico, el cual desarrolla el enfoque metodológico para el recojo, procesamiento y análisis de la información y (3) Análisis de resultados, que presenta el análisis y discusión de hallazgos. Finalmente, se presentan las conclusiones de la investigación y las recomendaciones.

La investigación respeta los principios éticos establecidos por el Comité de Ética proporcionados de la Universidad, principalmente el respeto por las personas, así como su propiedad intelectual y cumple con el principio de integridad científica de la investigación.



CAPÍTULO I – MARCO CONCEPTUAL

EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR EN LA ESCUELA

En esta era de modernización, toda institución educativa, se esfuerza por ofrecer una educación de calidad, teniendo como principal objetivo perfeccionar el servicio educativo, a través de un proceso de mejora continua, para lo cual es imprescindible mantenerse a la vanguardia, siendo elementos indispensables el cambio y la innovación. En este contexto, observamos, especialmente en la última década, cambios sustanciales a nivel de políticas de estado, las cuales proponen transformaciones dentro de la dinámica de las instituciones educativas, en aras de mejorar la calidad, la cual solo se alcanza a través de un arduo trabajo y planificación. Es por esto que el papel del gestor es imprescindible, pues no solo debe ser un líder, sino también estar debidamente preparado y capacitado, no solo en cuanto a conocimiento, sino también ciertas habilidades blandas, lo cual es vital para lograr un compromiso del personal a su cargo antes, durante y después de la búsqueda del cambio, la innovación y la calidad de la enseñanza.

Empecemos por determinar el propósito de la gestión educativa tal como menciona Casassus (2000) quien, en base a los conceptos de gestión y educación, determina que ésta tiene como fin estudiar la manera de estructurar el trabajo y organización del ámbito educativo, utilizando componentes de la gestión. Respecto a las teorías que las soportan, gestión y educación deben unirse y apoyarse una en la otra, con la finalidad de gestionar un centro educativo de manera eficiente, para lo cual, el gestor debe estar debidamente capacitado y evitar confundir administración con gestión;

Gestión es un concepto más genérico que administración. La práctica de la gestión hoy va mucho más allá de instrucciones que vienen del centro. Las personas que tienen responsabilidades de conducción tienen que planificar y ejecutar el plan. El concepto gestión, connota tanto las acciones de planificar como las de administrar.” (Casassus, 2000, p.52)

Esta aseveración es clave, ya que concuerda con los objetivos planteados a nivel nacional de políticas públicas en busca de la tan anhelada mejora de la educación en nuestro país, tal como se menciona en la Ley General de Educación, (2003) en su artículo 55 lo siguiente:

El director es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo. Le corresponde: ...

c) Promover una práctica de evaluación y autoevaluación de su gestión y dar cuenta de ella ante la comunidad educativa y sus autoridades superiores (p, 19-20)

Cabe mencionar que, en nuestro país, durante muchos años, el cargo de Director, ha sido asumido por docentes que luego de haber trabajado en la institución educativa durante muchos años, lo cual, no necesariamente sucede por ser el más capacitado para ocupar el cargo, o por haber demostrado que lo son, sino por la cantidad de años de servicio; lo cual frecuentemente representa una problemática, debido a que a pesar de buscar calidad educativa, en la realidad, vemos que no se da, lo cual podría presentarse como una debilidad.

Por otro lado, sabemos que la cabeza de las instituciones educativas es el director, quien debe asumir el rol de líder. En tal sentido, tal como menciona Álvarez (2003), mientras que el jefe asume que las personas dependen de él como simples subordinados a sus órdenes jerárquicas, por la idea de poder; el líder asume que el personal que trabaja con él son colaboradores comprometidos en el mismo proyecto, y que lo siguen por convicción propia, no por obligación sino por fidelidad. Recordemos que el liderazgo debe ser entendido como el poder que me da el otro para poder guiarlo, por ende, se debe ejercer de manera democrática, conciliadora, participativa. Entre las condiciones internas que deben darse durante el proceso de mejora de la calidad se encuentran las dinámicas de trabajo colectivo en torno a proyectos compartidos.

A partir de los aportes de Bower, (citado en San Fabián y Granda, 2013) quien señala que:

El cambio colectivo, no solo individual, llega cuando las personas son conscientes de que no están solas y que juntas pueden abordarlo. Esto exige un liderazgo individual y colectivo, autonomía, sentido de pertenencia a un grupo, uso de inteligencia distribuida, y todo aquello que permita aflorar la creatividad existente dentro de la organización. (p.205)

Resulta importante reflexionar si en la realidad de nuestro país, los gestores y/o directores de las instituciones educativas poseen las características de liderazgo antes mencionadas, así como los valores, ser motivadores y propiciar el trabajo en equipo para lograr alcanzar una meta colectiva, ser competentes y estar comprometidos con la comunidad. Tener la ética necesaria para llevar a cabo un proceso transparente, imparcial, confiable, discreto, discerniendo lo correcto de lo incorrecto según la escala de valores. Este es el norte que debe guiar nuestra gestión educativa, en aras de la mejora de la educación en beneficio de nuestros estudiantes.

1.1. DEFINICIÓN DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO

El director de la institución es el responsable de todo proceso y actividad desarrollados en esta, para lo cual es muy importante tener en cuenta si el gestor es solo un jefe o, por el contrario, es un líder. La calidad del resultado de la educación dependerá del grado de ascendencia que el gestor, vale decir, director de escuela, tenga en sus subordinados. En ese sentido no sorprendería que un líder tenga enormes ventajas en el resultado de los objetivos o metas y por ende la gestión en comparación con un jefe.

Adicionalmente, la ética como parte del liderazgo y como estrategia a largo plazo es necesaria para llevar a cabo una gestión transparente, imparcial y confiable. Es importante tener en cuenta que todo cambio o transformación dentro de la institución educativa constituye un reto en su totalidad que debe ser dirigido por un líder con ética y responsabilidad.

Surge la interrogante, ¿Qué es un líder? Dorfman, Hanges, & Brodbeck, (citado en Bryman, 2011) definen a un líder como un individuo capaz de motivar a otros a trabajar juntos para alcanzar objetivos colectivos en una comunidad en base

a la confianza, valores, honor, justicia y fidelidad. Como podemos apreciar, la importancia de motivar el grupo, así como los valores son primordiales.

Por otro lado, con respecto al liderazgo educativo y el proceso de gestión, Amanchukwu y otros mencionan lo siguiente;

Leadership involves a type of responsibility aimed at achieving particular ends by applying the available resources (human and material) and ensuring a cohesive and coherent organization in the process (Ololube, 2013). Northouse (2007) and Rowe (2007) described leadership as a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal... According to Naylor (1999), effective leadership is a product of the heart and an effective leader must be visionary, passionate, creative, flexible, inspiring, innovative, courageous, imaginative, experimental, and initiates change. (2015, p.6) ¹

Vemos que nuevamente se menciona la influencia en los individuos para el logro de objetivos, además se mencionan ciertas cualidades muy importantes para todo líder, no obstante, debemos identificar cual es la diferencia entre “liderazgo” y “Liderazgo pedagógico”.

Con respecto al estilo de liderazgo objeto de estudio, el cual se encuentra a la vanguardia, entre sus más reconocidos representantes tenemos a Leithwood & Riehl, quienes señalan:

We can define school leadership as the work of mobilizing and influencing others to articulate and achieve the school's shared intentions and goals. Leadership work can be accomplished by persons occupying various roles in the school. Formal leaders (...) are genuine leaders only to the extent they fulfill these functions. Leadership functions can be carried out in many different ways, depending on the individual leader, the context, and the nature of the goals being pursued. (Leithwood & Riehl, 2005, p.14)²

¹ “El liderazgo implica un tipo de responsabilidad orientada a lograr fines particulares mediante la aplicación de los recursos disponibles (humanos y materiales) y la garantía de una organización cohesionada y coherente en el proceso (Ololube, 2013). Northouse (2007) y Rowe (2007) describieron el liderazgo como un proceso por el cual un individuo influye en un grupo de individuos para lograr un objetivo común... Según Naylor (1999), el liderazgo efectivo es un producto del corazón y un líder eficaz debe ser visionario apasionados, creativos, flexibles, inspiradores, innovadores, valientes, imaginativos, experimentales, e inician el cambio.” (traducción libre).

² “Podemos definir el liderazgo de la escuela como el trabajo de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y los objetivos comunes de la escuela. El trabajo de liderazgo puede ser realizado por personas que ocupan diversos roles en la escuela. Los líderes formales (...) son líderes genuinos solo en la medida en que cumplen dichas funciones. Las funciones de liderazgo se pueden llevar a cabo de muchas maneras diferentes, según el líder individual, el contexto y la naturaleza de los objetivos perseguidos” (traducción libre).

Podemos apreciar que este estilo de liderazgo se centra en el ámbito educativo, ya que se enfoca en el logro de los objetivos que tiene la escuela, motivo por el cual se motiva a los diversos actores del ámbito en mención.

Para Bolívar (2010), el objetivo es la prosperidad del aprendizaje de los alumnos; además, el autor precisa el liderazgo pedagógico como la posibilidad de influir en otras personas u organización para alcanzar una meta común considerando como aspecto relevante la calidad de enseñanza y los objetivos de aprendizaje logrados por los alumnos. Con este fin, se requiere estimular, facilitar e impulsar el aprendizaje de la organización y de los profesores. Este estilo de liderazgo se diferencia de los demás por su enfoque en el proceso de aprendizaje, así como los resultados de este.

Anderson, citado en Bolívar, (2010) establece que cuando el director de escuela pone en práctica el liderazgo pedagógico, este surge como una función vital, que permite estrechar los lazos con los docentes, fomentando la autonomía y trabajo colaborativo de los profesores a su cargo.

Coughlin & Baird (2013) conscientes de la importancia que el liderazgo ha alcanzado en los últimos años en la enseñanza-aprendizaje concluyen que el trabajo más importante del líder en la educación es apoyar y promover la calidad del ambiente de aprendizaje, pues más allá del liderazgo administrativo, se requiere el liderazgo pedagógico. Conceptualizan, además, este estilo de liderazgo, en base a las palabras que lo componen:

Pedagogy can be defined as the understanding of how learning takes place and the philosophy and practice that supports that understanding of learning. Essentially it is the study of the teaching and learning process. Leadership is often defined as the act of leading or guiding individuals or groups. If we are to combine these two, we are offered the notion of pedagogical leadership as leading or guiding the study of the teaching and learning process. (Coughlin & Baird, 2013, p. 1) ³

Asimismo, mencionan que los líderes pedagógicos crean una infraestructura sólida que apoya el proceso de enseñanza y aprendizaje y trabajando junto a sus

³ “La pedagogía se puede definir como la comprensión de cómo se lleva a cabo el aprendizaje y la filosofía y práctica que apoya la comprensión del aprendizaje. Esencialmente es el estudio del proceso de enseñanza y aprendizaje. El liderazgo es definido a menudo como el acto de dirigir o guiar a individuos o grupos. Si vamos a combinar estos dos, recibimos la noción de liderazgo pedagógico como dirigir o guiar el estudio del proceso de enseñanza y aprendizaje” (traducción libre).

comunidades de aprendizaje, definen la visión y los valores que son fundamentales para su programa, desafían y empoderan a los educadores para que se vean a sí mismos como investigadores. Los líderes pedagógicos se comprometen a usar prácticas educativas y asignar recursos que construyen una cultura intencional donde el aprendizaje y el crecimiento se producen en relación con los demás. Adicionalmente aseveran que este estilo de liderazgo no siempre es fácil. Lleva tiempo y una inversión continua. Sin embargo, cuando los líderes invierten en sí mismos y en otros a su alrededor, pueden transformar la práctica pedagógica y crear programas sostenibles y de alta calidad educativa.

Macneill, Cavanagh & Silcox (2005, p. 5) luego de estudiar el liderazgo instruccional y el pedagógico, señalan las siguientes características del liderazgo pedagógico:

- Centrado en el aprendizaje de los alumnos.
- Determinado por las necesidades e intereses de los estudiantes.
- Conectado a ejemplos extraídos de la vida real/mundo.
- Los resultados de las pruebas son considerados como un aspecto del aprendizaje e informativos del nivel de comprensión de los estudiantes de los conceptos explorados.
- Declara la docencia como una profesión.
- Liderazgo distribuido.
- Más sobre la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.
- El director como líder de la enseñanza profesional del profesorado.
- De carácter moral y facilitador.

Las nuevas políticas públicas a nivel nacional, así como los lineamientos del Ministerio De Educación, promueven el liderazgo pedagógico en sus documentos normativos y mencionan la relevancia de este. Por esa razón, la reforma del sistema educativo, con la finalidad de lograr una educación de calidad en busca de la mejora continua, propone ciertos cambios, lo cual se evidencia con los planes de capacitaciones a docentes que incluyen el estilo de liderazgo, tema del presente estudio.

Por ende, en toda escuela, es el director quien debe asumir el rol de líder pedagógico y promover una gestión innovadora asumiendo el rol que le ha sido asignado. Al respecto, Leithwood et al., (2004) señala “At the core of most definitions of leadership are two functions: “providing direction and exercising influence”⁴ (p. 20).

Por otra parte, indica que el liderazgo ejercido efectiva y eficientemente propicia la mejora de los aprendizajes, siendo su rol, en este proceso, el segundo factor más importante en esta mejora, lo cual se logra asumiendo el papel y el perfil propio del líder, mostrando la pauta y la ruta para alcanzar la mejora de estudiantes, docentes y educación. Con respecto al concepto de liderazgo pedagógico, Anderson, citado por Bolívar (2010) señala que “... el liderazgo pedagógico ejercido por el director ha surgido como una función importante que fortalece el vínculo con los docentes y cambia el foco del trabajo de los directores. En este contexto, diversos autores abogan por una mayor autonomía de los establecimientos para que los directores puedan ejercer efectivamente un liderazgo” (p. 246). Este concepto, refuerza la idea del Estado Peruano de promover este estilo de liderazgo en las escuelas a nivel Nacional.

El liderazgo pedagógico es la gestión del aprendizaje centrada en el currículo y la pedagogía, y que tiene por fin alcanzar el objetivo educativo de la escuela y comunidad, el cual consiste en mejorar la enseñanza y el aprendizaje de los alumnos, docentes, personal y el mismo líder, planificando el currículo y la evaluación, más que la gestión administrativa. Su implementación está definida por el concepto de aprendizaje de cada líder.

1.2. PERFIL DEL LÍDER PEDAGÓGICO EN LA ESCUELA

Para que una gestión educativa tenga éxito, es importante una gestión estratégica a través de un estilo de liderazgo acertado por lo que, en el liderazgo pedagógico, es importante priorizar en el aula el proceso enseñanza - aprendizaje por medio de la innovación y la actualización.

⁴ “En el núcleo de la mayoría de las definiciones de liderazgo hay dos funciones: “proporcionar dirección” y “ejercer influencia” (traducción libre).

Leithwood, Mascal, Strauss, Sacks, Memon, & Yashkina, (2009, p. 110) mencionan que hay ciertos rasgos cognitivos y afectivos que se relacionan con el liderazgo efectivo. Entre los cognitivos que el líder debería tener en mayor proporción, nombra la inteligencia, el conocimiento necesario para afrontar situaciones desafiantes y la habilidad para resolver problemas.

En cuanto a los afectivos, se encuentran aquellos relacionados con las destrezas sociales, motivación y la personalidad, y son los siguientes:

- Estabilidad emocional
- Proactividad (sociable, activo, comunicativo y asertivo)
- Ser agradable como persona (respetuosa, de buen carácter, flexible, cooperadora y confiada)
- Ser trabajador, perseverante y orientado a los logros
- Optimistas, imaginativos, abiertos a nuevas experiencias, curiosos, originales.
- Confianza en sí mismos, autosuficientes
- Comprometidos, apasionados por su trabajo,
- Poseen mucha energía.
- Perseverantes y determinados.
- Empáticos, poder comprender los sentimientos, pensamientos y conductas propias y de las demás personas,
- Capacidad de poder apreciar, discernir e identificar los diferentes estados emocionales de sus colegas y poder responder adecuadamente
- Capacidad de poder comprender y manejar sus propias emociones.
- Inteligencia social y emocional, especialmente debido al gran desgaste emocional.

El líder pedagógico impulsa la actividad pedagógica. No sólo influye, sino también lidera por medio de diversos recursos, así como de sus propios actos, lo cual exige tanto destrezas particulares, como planificación previa. Indica que, en Finlandia, la parte más importante del trabajo del director es liderar pedagógicamente la escuela. Pokka (2015) en su libro "Top Class, Finnish School Leadership and Management", asevera que liderar pedagógicamente es el reconocimiento de los objetivos más importantes del trabajo.

El líder pedagógico sostiene la visión y hace que el currículo sea una herramienta más atractiva para el desarrollo pedagógico de los docentes. El currículo debe ser una herramienta estratégica y pedagógica.

En las escuelas, todas las acciones deben centrarse en el aprendizaje de los alumnos pues esta tiene por función mejorar su aprendizaje y competencias. La base del liderazgo pedagógico es la interacción entre educadores y alumnos/alumnas. Desde ese punto de vista, este concepto lidera la interacción entre todas las personas dentro de la comunidad escolar, así como todas las partes interesadas fuera de ella. Los líderes necesitan una comprensión profunda de la gestión de la diversidad.

Coughlin & Baird (2013) señalan que el liderazgo pedagógico nos fuerza a reflexionar la manera a través de la cual aprendemos con nuestros pares. Somos concientes que en cualquier etapa del desarrollo, éste proceso se lleva a cabo eficazmente al estar con ansias de aprender, interesados e involucrados, por lo cual el líder pedagógico promueve día a día la resiliencia, interés, curiosidad y busca enfatizar en la forma en la que se realiza el aprendizaje, en lugar de la enseñanza en sí.

Por este motivo, los líderes pedagógicos deben asegurar que los docentes hagan el esfuerzo de analizar a sus estudiantes y reflexionen sobre su propia práctica docente, inspirarlos a investigar diversos puntos de vista, promover que el maestro se comprometa no sólo emocionalmente, sino también de manera intelectual, buscando llevar a cabo prácticas educativas idóneas, como por ejemplo buscar la manera de comprometer a las familias en el aprendizaje de sus niños, promoviendo valores, involucrándose con otras formas de enseñanza, potencializando el juego, la investigación y reflexión, conectando a la comunidad con su práctica docente en base a los objetivos que desea lograr en ésta.

Otro de los roles del líder pedagógico es crear sistemas y estructuras que apoyen los valores y la visión que tienen para desarrollar un ambiente de aprendizaje de calidad. Las decisiones que se toman en torno a cómo organizar el tiempo, establecer entornos y apoyar el éxito de otros, provienen de la visión más amplia que tienen para los estudiantes, las familias y ellos mismos.

Adicionalmente mencionan cuatro principios que ayudan a los líderes pedagógicos a construir una cultura intencional donde la reflexión y la investigación forman la base para transformar la práctica. Estos principios son:

1. Utilizar un protocolo para apoyar el pensamiento reflexivo y la investigación.

2. Establecer comunidades profesionales de aprendizaje, son grupos de individuos con intereses y pasiones compartidos que se unen a lo largo del tiempo para participar en el proceso de aprendizaje colectivo y colaborativo. Las comunidades de aprendizaje se basan en un enfoque constructivista social para el aprendizaje, reconociendo que las personas desarrollan el conocimiento a través de sus interacciones con los demás (Wenger citado en Leithwood et al., 2007), Para ser más efectivos, las comunidades de aprendizaje requieren un facilitador.

3. Brindar espacios y tiempo para reunirse y reflexionar sobre las complejidades de su trabajo diario.

4. Promover una práctica paralela, que permita crear experiencias de aprendizaje para educadores como líderes pedagógicos que sean similares a lo que queremos que estos ofrezcan a los alumnos, fomentando la creatividad y la la curiosidad, los entornos de aprendizaje ricos, respetando los estilos de aprendizaje individuales, apoyando el tomar de riesgos razonables y brindando oportunidades para que los alumnos piensen y trabajen juntos.

Así como los principios en el marco de aprendizaje temprano sirven como una guía para orientar nuestras prácticas, los líderes pedagógicos crean una infraestructura sólida que apoya el proceso de enseñanza-aprendizaje. Trabajando junto con sus comunidades de aprendizaje, los líderes pedagógicos definen la visión y los valores que son fundamentales para su programa, desafían y empoderan a los educadores para que se vean a sí mismos como investigadores, cuando se convierten en intérpretes en lugar de simples implementadores de un marco curricular. Los líderes pedagógicos se comprometen a usar prácticas y asignar recursos que construyen una cultura intencional donde el crecimiento y el aprendizaje se producen en relación con los demás. Este enfoque no siempre es fácil. Sin embargo, cuando los líderes invierten en sí mismos y en otros a su

alrededor, pueden transformar la práctica y crear programas sostenibles y de alta calidad.

En conclusión, el perfil del líder pedagógico consta de rasgos cognitivos, como la inteligencia y el conocimiento necesario para afrontar y resolver diversas situaciones o problemas; y rasgos afectivos, compuesto por las habilidades sociales, personalidad y motivación.

1.3. EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO, FACTORES Y FUNCIONES PARA MEJORAR EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES

En primer lugar, debemos considerar qué tanta influencia tiene la gestión sobre la acción educativa. Bloom, Lemos, Sadun & Van Reenen (2015), luego de un estudio realizado en 1800 escuelas secundarias en ocho países diferentes, concluyeron que una mayor calidad de gestión está fuertemente asociada con mejores resultados educativos. Determinaron que las prácticas de gestión varían significativamente en los países y están fuertemente vinculadas con los resultados de los alumnos. La calidad de la gestión es importante para las escuelas, así mismo determinan la relación de gestión con la responsabilidad y el liderazgo.

Por otro lado, Leithwood et al., (2007) realizó un estudio con el propósito de saber el efecto del liderazgo pedagógico distribuido desde diversas fuentes. Además de la relación del profesor con los logros escolares de los estudiantes, los principales hallazgos determinaron un alto grado de influencia en los directores y este estilo de liderazgo, en aquellas escuelas cuyo rendimiento escolar fue mayor. Asimismo, esta influencia es mayor cuanto más se distribuyen los roles de liderazgo.

Adicionalmente lograron determinar que existe una asociación significativa entre liderazgo colectivo (distribuido), capacidades, motivaciones, entorno laboral de los docentes y alto desempeño escolar en las escuelas.

De Vita (Leithwood et al., 2004) señala que el incremento del aprendizaje se da debido a un efectivo liderazgo educativo. Cabe precisar cuánto importa el liderazgo, qué tan importante es su impacto en la mejora de los resultados del aprendizaje del alumnado y cuáles son los componentes primordiales de un liderazgo exitoso. Leithwood et al., (2004) realizan una investigación en las

Universidades de Minnesota y Toronto, examinando la evidencia disponible y concluyendo que:

It turns out that leadership not only matters it is second only to teaching among school-related factors in its impact on student learning, according to the evidence compiled and analyzed by the authors. And, say the authors, the impact of leadership tends to be greatest in schools where the learning needs of students are most acute. (Leithwood, Seashore, Anderson & Wahlstrom, 2004, p.3)⁵

En dicho estudio mencionan que, en la actualidad, hay denodados esfuerzos de reformas educativas que tienen la finalidad de mejorar la enseñanza y el aprendizaje, y que dependen del éxito de las motivaciones y capacidades del liderazgo local. Adicionalmente, la posibilidad que una reforma mejore el aprendizaje de los estudiantes es remota, a menos que los líderes del distrito y de la escuela estén de acuerdo con sus propósitos y aprecien lo que se requiere para que funcione. Por lo tanto, el liderazgo efectivo es vital para lograr una reforma escolar. Es por este motivo que, en nuestro país, el gobierno ha tomado conciencia de la importancia de este estilo de liderazgo, por lo que está capacitando docentes y directores a nivel nacional.

Como resultado de la investigación antes mencionada, indican que los efectos directos e indirectos del liderazgo en el aprendizaje de los estudiantes representan, aproximadamente, una cuarta parte de los efectos escolares totales.

A partir de la revisión de la evidencia recopilada, establecen que esta sugiere que el liderazgo exitoso puede desempeñar un papel sumamente importante en la mejora del aprendizaje de los estudiantes y que, ocasionalmente es subestimado. En primer lugar, entre todos los factores relacionados con la escuela, el liderazgo, después de la instrucción, es el segundo factor más importante que contribuye al aprendizaje de los estudiantes. Lo anterior es la base sobre la cual se respalda el interés en mejorar el liderazgo como factor clave para implementar, de manera exitosa, una reforma educativa a gran escala. En segundo lugar, indican que los efectos de liderazgo son generalmente mayores de acuerdo a las necesidades, especialmente cuando pensamos en líderes con funciones administrativas

⁵ “Resulta que el liderazgo no solo importa: es el segundo lugar, después de la enseñanza entre los factores relacionados con la escuela en su impacto en el aprendizaje de los estudiantes, de acuerdo con la evidencia compilada y analizada por los autores. Y, dicen los autores, el impacto del liderazgo tiende a ser mayor en las escuelas donde las necesidades de aprendizaje de los estudiantes son más agudas.” (traducción libre).

formales, como el director. Cuanto mayor sea el desafío, mayor será el impacto de sus acciones en el aprendizaje. A pesar de considerar que existen muchos otros factores pueden contribuir a estos cambios y mejoras, el liderazgo es el catalizador.

En base a los resultados, se da importancia a la necesidad de cambiar o aumentar las capacidades de liderazgo educativo de las escuelas con bajo rendimiento como parte de sus esfuerzos de mejora o como parte de la reconstitución de la escuela.

Finalmente, concluyen que en relación a la manera cómo el liderazgo exitoso influye en el logro de los estudiantes:

1. La mayoría de los líderes contribuyen al aprendizaje de los estudiantes de manera indirecta, a través de su influencia en otras personas o características de sus organizaciones, este vínculo suele crecer cuanto más grande es la organización. Las contribuciones de los líderes pedagógicos al aprendizaje de los estudiantes, entonces, dependen en gran medida de su elección y juicio con respecto a qué partes de su organización dedican tiempo y atención.

2. Los maestros son claves, su conocimiento sobre cómo enseñar el contenido de una materia en particular es fundamental para su efectividad. Así también, los maestros de la comunidad profesional a menudo forman junto colegas de dentro y fuera de sus propias escuelas, comunidades de aprendizaje. A nivel de aula, la evidencia sustancial indica que el aprendizaje de los alumnos varía como consecuencia, por ejemplo, del tamaño de la clase, las prácticas de agrupación de alumnos, las prácticas de instrucción de los maestros y la naturaleza y el alcance del monitoreo del progreso de los alumnos. A nivel escolar, también es importante la misión y los objetivos de la escuela, la cultura, la participación de los maestros en la toma de decisiones y las relaciones con los padres y la comunidad en general como determinantes potencialmente poderosos del aprendizaje de los estudiantes.

También es vital el futuro desarrollo de los líderes, quienes deben saber qué características de sus organizaciones deben ser prioridad para su atención. También necesitan saber cuál es la condición ideal de cada una de estas características, con el fin de influir positivamente en el aprendizaje de los estudiantes.

3. Es importante saber mucho más sobre lo que hacen los líderes, para desarrollar aún más esas partes prioritarias de sus organizaciones, la escuela podría mejorar sistemáticamente a través de una intervención planificada por parte de quien ejerce un rol de liderazgo.

Para lograr mejorar la educación, ¿Cómo alcanzan los líderes de alta calidad este impacto?

Estableciendo direcciones, trazando un curso claro que todos comprendan, fijando altas expectativas y utilizando datos para hacer un seguimiento del progreso y el rendimiento, proponiendo objetivos, proporcionando a los maestros y otras personas en el sistema el apoyo, la capacitación necesaria para tener éxito en su labor. Y, al hacer que la organización funcione, garantizando que todas las condiciones e incentivos del gobierno, así como las escuelas los respalden totalmente, en lugar de inhibir la enseñanza y el aprendizaje.

A nivel nacional, aún hay mucho que aprender sobre los elementos esenciales de un liderazgo pedagógico de calidad, cómo aprovechar sus beneficios y cómo garantizar que podamos contar con buenos líderes, debidamente capacitados, con las habilidades blandas y características necesarias para desempeñar un buen papel, en aras de la mejora de la educación.

CAPÍTULO II – DISEÑO METODOLÓGICO

El presente capítulo explica el enfoque de la investigación y describe el método seleccionado para la tesis. Asimismo, se presentarán el problema y objetivos de la investigación y se describirán las técnicas utilizadas para la recolección de datos, se explicarán los procedimientos realizados para el diseño y validación de los instrumentos de recolección, selección y análisis de datos. Por último, se incluye una sección sobre las consideraciones éticas tomadas a lo largo de la investigación.

2.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se ha utilizado el enfoque cualitativo, ya que, de acuerdo a Pérez (2007) “es un proceso activo, sistémico y riguroso de indagación dirigida, en el cual se toma decisiones sobre lo investigable, en tanto se está en el campo objeto de estudio” (p.46).

En la investigación cualitativa según Gadamer (2001), la distinción del enfoque por emplear debe concordar con el objeto de estudio y con los objetivos perseguidos por el investigador. De esta manera, en las investigaciones cualitativas, se busca comprender el objeto de estudio (Gadamer citado en Rodríguez & Valldeoriola, 2012), es decir, lo que se pretende es recolectar y analizar datos que surjan a raíz de la pregunta de investigación planteada, así como llegar a responderla, de una manera dinámica, a través de un proceso circular.

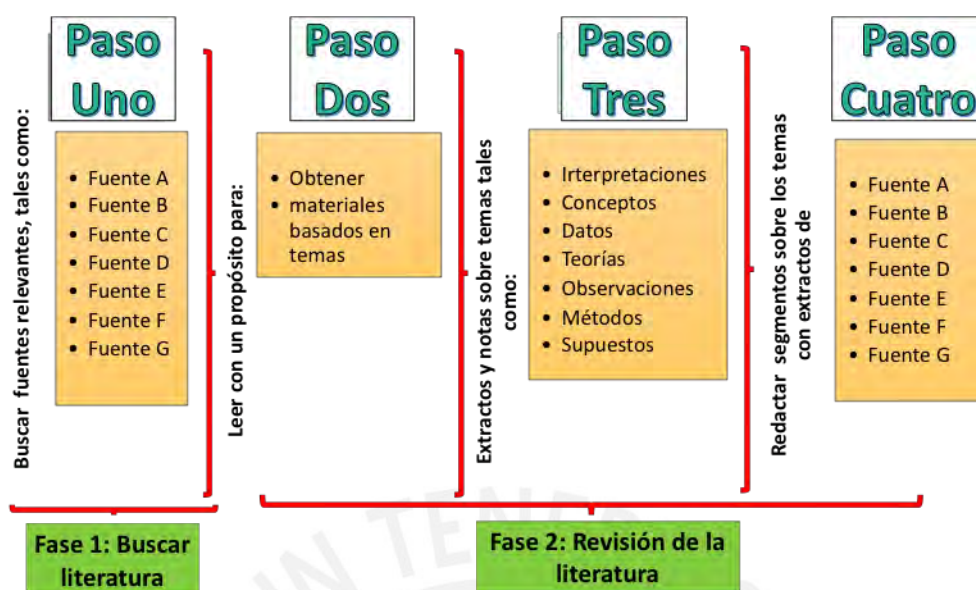
2.2. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

En cuanto al método, se utilizó el de revisión de la literatura. Webster & Watson (2002) refieren que una revisión de literatura efectiva desarrolla una base firme para avanzar en el conocimiento, lo cual permite y facilita el desarrollo de la teoría en áreas existentes. Asimismo, descubre nuevas áreas que surgen de acuerdo a la necesidad. A través del método en mención, podremos dar luces sobre temas que aun faltan explorar y ampliar, en lugar de invertir esfuerzo en temas desarrollados en demasía.

Uno de sus principales aportes, de acuerdo con Randolph (2009), es informar al estudiante sobre la influencia de investigadores y grupos de investigación dentro del campo de estudio, con la finalidad de integrar y generalizar los hallazgos para resolver un debate dentro del mismo campo, o integrarlo con otros. Como consecuencia, luego de realizar una revisión de este tipo, el campo de estudio se ve enriquecido con mayor cantidad de datos y conocimiento, lo cual puede ser extendido a otras áreas afines.

Hart (2018) propone que la revisión de la literatura nos permite adquirir un mejor conocimiento del tema de investigación como parte de nuestro desarrollo profesional como investigador, lo cual contribuye a nuestra comprensión del mundo, a través de un proceso repetitivo de análisis de información, lo que, a su vez facilita la organización y el encontrar conexiones en el material revisado, preguntándonos que tienen estas en común; para lo cual plantea un proceso de cuatro pasos que se dan en dos fases. Se inician con la búsqueda de la literatura, fuentes y recursos relevantes y acreditados, con un esquema robusto de información, (fase 1), seguido de la revisión de la literatura, (fase 2) la cual consiste en la lectura del material o fuentes. Posteriormente, se procede al análisis, evaluación crítica y síntesis de la información para realizar extractos y notas sobre conceptos, teorías, observaciones y otros para, finalmente, escribir de una manera lógica los hallazgos sobre los temas encontrados. Esto podemos visualizarlo en el siguiente esquema:

FIGURA 1. CUATRO PASOS BÁSICOS PARA LA REVISIÓN DE LA LITERATURA



Traducción libre. Tomado de Hart, 2018

Cabe resaltar que Hart (2018) asevera que “A good literature review does not include everything that has been found; it is selective, only presenting in discussion work that is relevant to the research itself. It is therefore, important to justify the inclusion and exclusion criteria” (p. 34)⁶

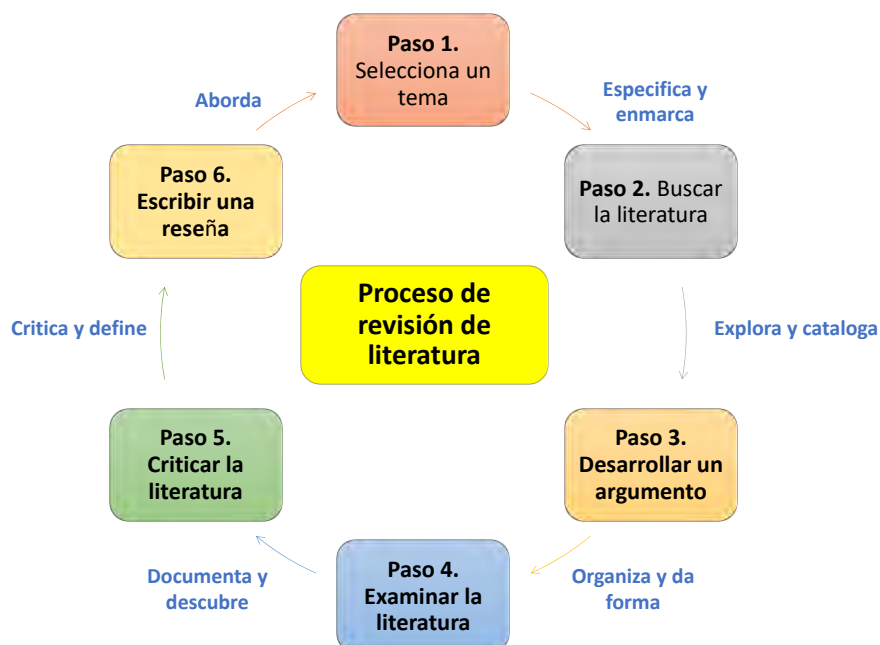
De acuerdo con Machi y McEvoy (2012), “A literature review is a written document that presents a logically argued case founded on a comprehensive understanding of the current state of knowledge about a topic of study. This case establishes a convincing thesis to answer the study's question” (p.4).⁷ La revisión de la literatura es un proceso selectivo que permite una indagación organizada, a través de un proceso sistemático del material disponible en diversas áreas del conocimiento, el cual nos posibilita relacionar la información recopilada vinculada directamente con el tema de estudio y el problema planteado, y que involucra detectar, consultar, extraer, obtener y recopilar información relevante de la bibliografía u otro material que sean útiles para los propósitos tanto del estudio

⁶ “Una buena revisión de literatura no incluye todo lo que se ha encontrado; es selectivo, solo presenta en el trabajo de la discusión temática lo que es relevante para la investigación en sí. Por lo tanto, es importante justificar los criterios de inclusión y exclusión.” (traducción libre).

⁷ “Una revisión de literatura es un documento escrito que presenta un caso lógicamente argumentado fundado en una comprensión global del estado actual del conocimiento sobre un tema de estudio. Este caso establece una tesis convincente para responder a la pregunta del estudio.” (traducción libre).

como del problema de investigación. Este proceso, según los autores antes mencionado, siguen un proceso, el cual consta de los siguientes seis pasos:

FIGURA 2. PROCESO DE REVISIÓN DE LA LITERATURA



Traducción libre- Tomado de Machi & McEvoy, 2012

Consta de seis pasos, (1) Seleccionar el tema específico, enmarcando el tema elegido, (2) Buscar la literatura, explorando y catalogando la información a través del uso de skimming, scanning y mapping, (3) Desarrollar un argumento, organizando la información recabada, (4) examinar la literatura al detalle, documentar utilizando herramientas y matrices, (5) Criticar la literatura, interpretando la evidencia y, finalmente, (6) Escribir la reseña, redactarla de manera comprensible.

Se optó por emplear el modelo de Machi & McEvoy, en el primer paso, se seleccionó el tema "El Liderazgo Pedagógico del director de escuela". El segundo paso fue buscar, buscar la literatura y determinar la data a ser revisada, de manera que se utilice aquella que provea una fuerte evidencia y apoye la tesis o problema, mediante el uso de las habilidades de "skimming, scanning y mapping" de datos.

En una primera etapa, se llevó a cabo la búsqueda en línea a través de tres reconocidas bases de datos, de acuerdo a descriptores de búsqueda, con ciertos criterios de inclusión y exclusión. Se realizó una búsqueda exhaustiva del “estado del arte” del tema por investigar en las bases de datos antes mencionada, analizándolos. Para dicho fin, se utilizarán descriptores de búsqueda de la información relacionados al tema de estudio. En nuestro país, es necesario que los docentes a nivel nacional se encuentren familiarizados con el liderazgo pedagógico, motivo por el cual se revisará los artículos académicos de los últimos años sobre el tema de investigación, en países reconocidos internacionalmente por nivel educativo alto, ya que de acuerdo a los resultados en la nueva prueba PISA, se encuentran entre los 12 mejores (Organization for Economic Cooperation and Development, 2019).

En consecuencia, se analizaron artículos académicos y revisión de la literatura, en base a ciertos criterios de inclusión tales como: ámbito de la escuela, tipo de fuentes; solo artículos académicos de revistas indizadas, en cuanto al tipo de producción: todo tipo de artículos académicos, ya sea estudios empíricos, revisión de la literatura y sistematización de experiencias con accesibilidad Online, textos completos ; la temporalidad a partir del año 2010, en idioma inglés; en un ámbito geográfico que abarque artículos publicados sobre Reino Unido, Finlandia y Australia, que se refieran a estudios sobre Liderazgo Pedagógico. El motivo por el cual se seleccionaron estos estudios es debido a que, al momento de realizarse la búsqueda de artículos académicos en las bases, de acuerdo a los descriptores de búsqueda, se encontraron una mayor cantidad de ellos en los países antes mencionados. Es importante precisar que se descartó trabajar con los artículos provenientes de Estados Unidos, ya que en realidad no aportarían a la presente investigación. Si bien es cierto, se encontraron artículos del país en mención (13), al revisar los títulos de los mismos que cumplieran con las características del objeto de estudio, se encontraron solo dos, siendo una muestra poco significativa. Además, cabe mencionar que algunos artículos muy interesantes, como por

ejemplo aquellas publicaciones de Kenneth Leithwood datan de años anteriores a los considerados en el presente estudio, vale decir, anteriores al 2010 ⁸

En relación a los criterios de exclusión, los artículos teóricos el ámbito de Educación Superior, las Tesis de pre y posgrado, ensayos, reseñas y sistematización de experiencias, así como aquellos artículos que solo tengan acceso al resumen (abstract), anteriores al año 2010, en otros idiomas y de otros países no fueron tomados en cuenta.

El tercer paso, consiste en desarrollar un argumento, formar y organizar lógicamente la data, y explicar lo que se sabe acerca del tema, leyendo y analizando la información de los diecisiete artículos seleccionados. El cuarto paso examina la literatura, organiza, documenta, analiza y evidencia la data, mediante el uso de diversas matrices de análisis de contenido, las cuales ayudaron a sistematizar el extenso contenido de los artículos materia de la presente investigación por categoría, utilizando el axial y open coding. El quinto paso, consiste en criticar la literatura, interpretarla, y definir la evidencia, la cual también fue sistematizada en matrices, priorizando los hallazgos más relevantes. Finalmente se procedió con el sexto y último paso, escribir una reseña en un documento que logre comunicar los resultados de la investigación, de una manera comprensible, para lo cual se debe editar y pulir antes de presentar el producto. La información recogida en los cinco primeros pasos es la base para el informe final.

⁸ Laura Baecher, Marcia Knoll & Janet Patti (2016) Targeted Observation of ELL Instruction as a Tool in the Preparation of School Leaders, *International Multilingual Research Journal*, 10:3, 201-216, DOI: 10.1080/19313152.2016.118591

Melissa Freeman & Judith Preissle (2010) Pedagogical ethical dilemmas in a responsive evaluation of a leadership program for youth, *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 23:4, 463-478, DOI: 10.1080/09518398.2010.492770

2.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN E IMPORTANCIA

Hoy, la gestión del conocimiento y el conocimiento en sí, se renuevan, mayormente, cada diez años (Monereo y Pozo, 2001). Es por esto que la escuela por medio de los y directores, potenciales gestores, debe mantenerse a la vanguardia. En efecto, en nuestro país, a partir del 2000, se dan cambios en las políticas públicas educativas, colocando al docente como pilar de la calidad educativa, con la Ley de la Carrera Pública Magisterial (2012), que promueve el desarrollo profesional docente para mejorar la calidad educativa nacional, a través de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, del servicio y de la gestión educativa, del funcionamiento e infraestructura educativa, para ofrecer a una educación pública de calidad, tal como establece la Meta Educativa al 2021, donde se menciona “promover una gestión educativa eficiente y descentralizada, altamente profesional y desarrollada con criterios de ética pública, coordinación intersectorial y amplia participación” (Ministerio De Educación, 2010, p.12).

En el ambiente educativo, la gestión no puede estar separada de la educación, debido a que, para poder gestionar bien una institución, es imprescindible estar inmerso en este mundo. Por lo tanto, el rol del director y su gestión son vitales, así como el tipo de liderazgo que escoja para articular las políticas de gobierno con los proyectos de gestión de la institución para alcanzar la mejora de la calidad educativa y de los aprendizajes. Con respecto a las políticas educativas actuales, el Ministerio De Educación en el documento “Marco de Buen Desempeño del Directivo”, propone específicamente el uso del liderazgo pedagógico e indica que “es el segundo factor de influencia en los logros de aprendizaje después de la acción docente, es decir, tiene un grado de influencia real e innegable en los aprendizajes de los estudiantes” (Ministerio De Educación, 2013, p. 7), por lo cual, propone desarrollar “un modelo de gestión escolar centrado en los aprendizajes; a partir del liderazgo pedagógico... que permita las condiciones necesarias para alcanzar los aprendizajes fundamentales, deseables y necesarios en las y los estudiantes” (Ministerio De Educación, 2013, p. 10).

Por ello, se ha visto conveniente realizar la presente investigación sobre el liderazgo pedagógico, el cual está centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en su contribución al incremento de los resultados del aprendizaje. Bolívar (2010) define el liderazgo pedagógico como la capacidad de influir sobre

otras personas u organización hacia el objetivo común, para lograr la mejora del aprendizaje de los alumnos, la cual no se da por el poder ni la autoridad formal, sino a través del liderazgo. Al encontrarse una cantidad reducida de literatura e investigaciones empíricas a nivel sudamericano y en español, se procedió buscar en otras bases de datos en otro idioma, específicamente en inglés, hallándose varias fuentes.

De acuerdo con lo antes mencionado, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los aportes del liderazgo pedagógico del director de escuela a partir de la revisión de literatura de artículos publicados del Reino Unido, Finlandia y Australia?

El presente trabajo de investigación responde a la línea de investigación sobre Formación y Desarrollo Profesional en el Campo Educativo, y en ella el eje es liderazgo en organizaciones educativas.

2.4. OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN

+ Objetivo general:

Analizar los aportes del liderazgo pedagógico del director de escuela, a partir de la revisión de investigaciones empíricas publicadas en el Reino Unido, Finlandia y Australia entre 2010 y 2019.

+ Objetivos específicos:

1. Analizar el concepto de liderazgo pedagógico en las investigaciones empíricas sobre liderazgo pedagógico escolar.
2. Contrastar las funciones del director de escuela en las investigaciones empíricas sobre liderazgo pedagógico, en que aborden al director de escuela.
3. Identificar las características del líder pedagógico en las investigaciones empíricas sobre liderazgo pedagógico escolar.

2.5. CATEGORÍAS

Las categorías preliminares en el marco teórico son conceptualización sobre liderazgo pedagógico, funciones y características del director en la escuela.

En relación al liderazgo pedagógico, entendido como un estilo de liderazgo, tal como menciona Bolívar (2010) este consiste en influir positivamente, tanto en los agentes que intervienen en el proceso enseñanza-aprendizaje como en las instituciones educativas, mediante buenas prácticas pedagógicas, con la finalidad de lograr metas y objetivos educativos, tanto de escuelas como de alumnos, lo cual tiene un impacto directo en el logro de los aprendizajes, así como en la calidad de estos.

Asimismo, Leithwood et al., (2009) mencionan entre las nociones del liderazgo pedagógico que todos, tanto las acciones como los componentes del sistema educativo, deben apoyar el aprendizaje de los estudiantes, lo cual debe ser asegurado y dirigido por los líderes. Por lo tanto, líderes pedagógicos deben asumir la responsabilidad de mejorar las destrezas y los conocimientos de los docentes.

Con respecto a las funciones del director como líder educativo que ejerce el liderazgo pedagógico, son las responsabilidades que este tiene a su cargo, no solo con respecto a la gestión, sino también las relacionadas al proceso enseñanza-aprendizaje, en aras de alcanzar las metas u objetivos comunes, en este caso, la mejora educativa de sus pupilos. Leithwood et al., (2009) también aseveran que los procesos de mejoramiento escolar y el liderazgo pedagógico se centra en cuatro tareas principales:

- ✚ Proveer personal para la enseñanza (gestión)
- ✚ Realizar el seguimiento de las estrategias para la mejora educativa, así como el progreso de los estudiantes (pedagogía, mejora de los aprendizajes).
- ✚ Cuidar al personal de los factores externos que afecten su desempeño (Actores relacionados a la gestión pedagógica).
- ✚ Asignar los recursos necesarios para la mejora escolar (gestión).

Finalmente, en cuanto a las características del director, éste, siendo líder pedagógico debe cumplir con ciertos rasgos, tanto a nivel cognitivo (habilidades duras) como social y afectivo. Estas características deben ponerse en práctica día a día, motivando e influyendo en el personal a su cargo a través de la inteligencia emocional, conectándose con ellos con la finalidad de mejorar el aprendizaje del

alumnado, lo cual generará un impacto positivo en la comunidad y, a la larga, en la sociedad (habilidades blandas). Algunas de estas características son las que se reflejan en el perfil de líder. Asimismo, el género, la formación y experiencia del líder son categorías consideradas en la revisión de la literatura para determinar si tienen algún impacto en éste estilo de liderazgo.

2.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOJO DE INFORMACIÓN

Por lo antes mencionado, la técnica seleccionada es el análisis de documentos, la cual nos permite identificar la información más relevante para la investigación, así como la mejor manera de registrarla. Tal como proponen Cohen & Manion (2002), se utilizaron matrices de análisis de contenido como instrumento de investigación para la revisión de la literatura, así como el análisis de datos, lo que nos permite codificar los datos obtenidos en matrices de análisis, las cuales recolectan la data de una manera organizada, para luego ser analizada (Machi & McEvoy, 2012).

En una primera etapa, el primer paso de la selección del tema, se llevó a cabo la búsqueda en línea a través de tres reconocidas bases de datos, ERIC (Education Resources Information Center), SAGE Journals y Taylor & Francis Journals, de acuerdo a la siguiente cadena de descriptores:

- a) Pedagogical Leadership + Journal articles + Since 2010 + Elementary Secondary school + United Kingdom
- b) Pedagogical Leadership + Journal articles + Since 2010 + Elementary Secondary school + Finland
- c) Pedagogical Leadership + Journal articles + Since 2010 + Elementary Secondary school + Australia

Cabe resaltar que también se consideraron términos similares a pedagogical leadership, tanto en el título como en el abstract. Cada base de datos contaba con una vasta cantidad de información y artículos y, como resultado del primer filtro antes mencionado, se obtuvo data relevante (Ver tablas 1-3).

2.7. RECOLECCIÓN Y SELECCIÓN DE DATOS

Durante esta etapa de recolección y selección de fuentes, segundo paso de la revisión de la literatura, se procedió a sistematizar la información obtenida a través

del uso de tablas con los descriptores, con la finalidad de seleccionar las fuentes a ser utilizadas en el presente estudio. Se encontró y sistematizó la información según las tres bases de datos consultadas, utilizando una de las “skills” mencionadas por Machi & McEvoy (2016), “scanning”. (Véase tablas 1-3)

TABLA 1. INFORMACIÓN DE CANTIDAD DE ARTÍCULOS POR BASE DE DATOS

Descriptor	Cantidad Artículos por base de datos		
	ERIC	SAGE Journals	Taylor & Francis Journals
Pedagogical Leadership +Journal articles + Since 2010 +Elementary Secondary school	72	1755	42
Pedagogical Leadership-+Journal articles + Since 2010 +Elementary Secondary school + United Kingdom(England)	5	404	8
Pedagogical Leadership-+Journal articles + Since 2010 +Elementary Secondary school + Finland	1	106	2
Pedagogical Leadership-+Journal articles + Since 2010 +Elementary Secondary school + Australia	57	387	3

Elaboración propia

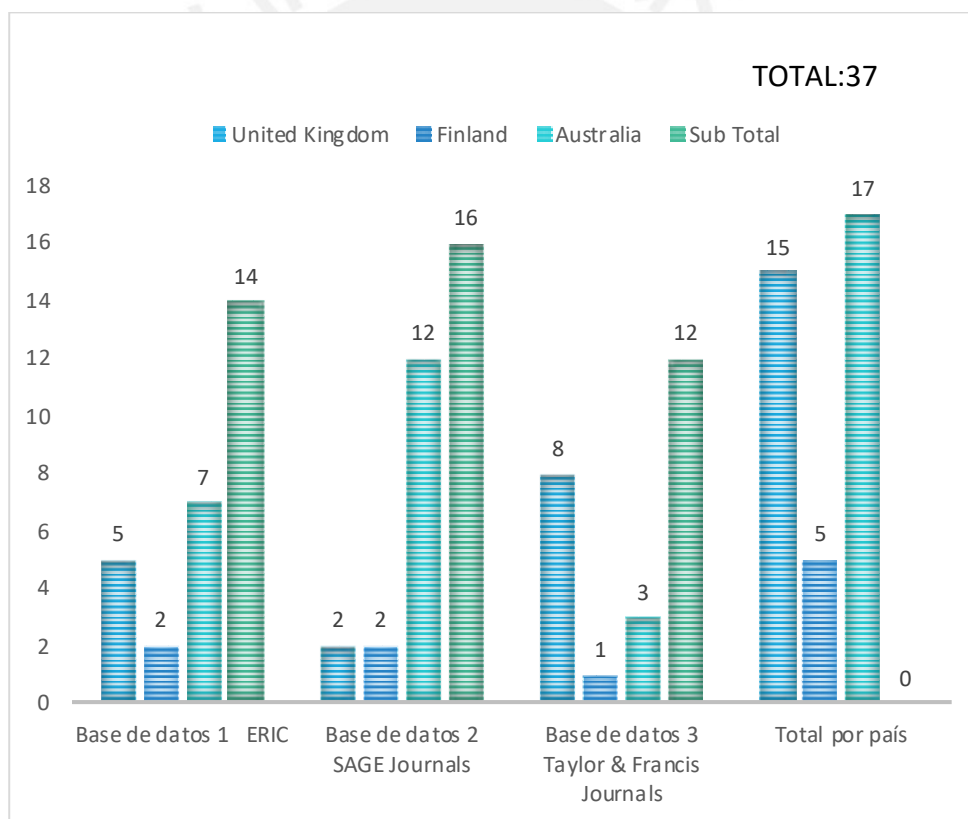
Tomando en cuenta la información recopilada, se procedió a utilizar una de las “skills” propuestas por Machi & McEvoy (2012), “skimming”, en la cual se revisaron los títulos de los artículos encontrados en las bases de datos mencionadas. Debido al gran número de artículos, se procedió a revisar los títulos para determinar la relevancia de los mismos dentro del marco del presente estudio, delimitándolos de la siguiente manera:

TABLA 2. CANTIDAD INICIAL DE ARTÍCULOS POR PAÍS Y BASE DE DATOS

Cantidad de artículos por país	Base de datos 1 ERIC	Base de datos 2 SAGE Journals	Base de datos 3 Taylor & Francis Journals	Total por país
United Kingdom	5	2	8	15
Finland	2	2	1	5
Australia	7	12	3	17
Sub Total	14	16	12	Total :37

Elaboración propia

FIGURA 3. CANTIDAD INICIAL DE ARTÍCULOS POR PAÍS Y BASE DE DATOS

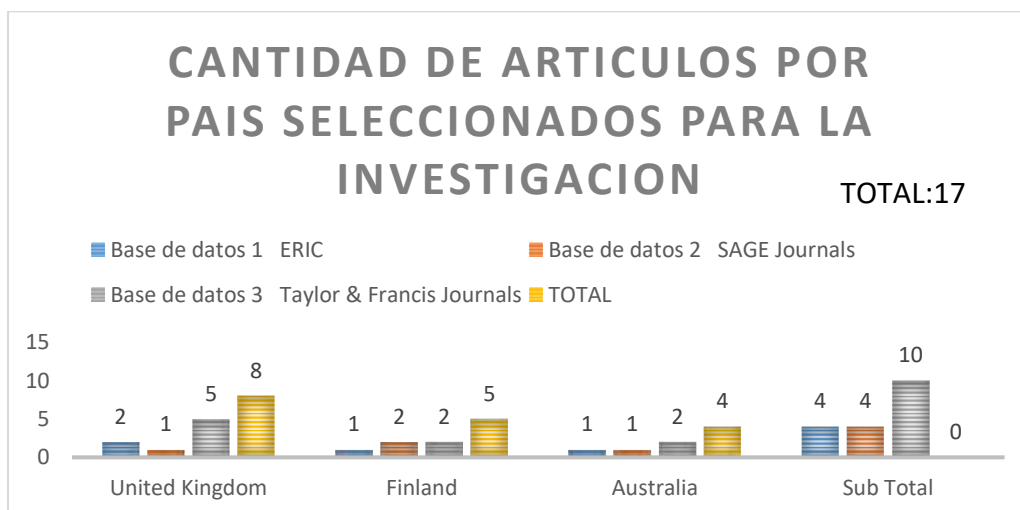


Elaboración propia

Cabe mencionar que la cantidad de arriba, aún necesitaba pasar por un proceso de delimitación mayor, por lo cual se utilizó la última “skill” de “mapping”, propuesta por Machi & McEvoy (2012), a través de la lectura de abstracts y resúmenes, que trataran sobre liderazgo pedagógico o muy similares luego de lo cual, de los cincuenta y cinco probables artículos, se seleccionaron los más

pertinentes de acuerdo al tema de la investigación, decidiendo utilizar diecisiete artículos académicos (véase tabla en el anexo 4).

FIGURA 4. CANTIDAD FINAL DE ARTÍCULOS SELECCIONADOS PARA LA INVESTIGACIÓN POR PAÍS Y BASE DE DATOS



Elaboración propia

Es necesario mencionar que se pudo dilucidar que los artículos de los Estados Unidos no representarían un aporte significativo, por lo cual se decidió prescindir de ellos, luego de lo cual se procedió a crear una matriz de contenido con la información de los artículos seleccionados para el presente estudio. Después seleccionar los artículos académicos a ser utilizados en la presente investigación, se procedió a crear cinco matrices de análisis de contenido, tal como mencionan Cohen & Manion (2002), con la finalidad de registrar la información consolidada de esta selección para el presente estudio. Los instrumentos mencionados fueron presentados al asesor de la investigación y luego de ser validados y aprobados, se procedió a crear el expediente del instrumento, el cual contenía lo siguiente: Carta de Presentación, Protocolo del diseño del Instrumento y hoja de registro del juez. El objetivo de las matrices de análisis de documentos alineados con investigación fue:

- ✚ Registrar información que permita identificar la conceptualización del Liderazgo Pedagógico, las funciones y características personales del director de escuela que ejerce el liderazgo pedagógico, descritas

en artículos académicos, del Reino Unido, Finlandia y Australia entre 2010 y 2019.

En ese sentido, la hoja de registro del juez tuvo como finalidad validar las matrices de análisis de contenido de manera específica y de acuerdo a las categorías y subcategorías correspondientes a cada matriz de análisis de documentos. Se utilizaron los siguientes criterios de validación:

- ✚ Claridad: La estructura de las matrices y la redacción de cada subcategoría es fácilmente comprensible.
- ✚ Coherencia: La información que busca recoger la subcategoría está relacionada con las categorías y objetivos de la investigación.

Cada expediente fue remitido por correo electrónico a cuatro expertos para su validación. De los cuatro, dos de ellos respondieron.

En cuanto a los datos personales de los jueces, es relevante mencionar ciertos aspectos de su bagaje profesional.

Ambos jueces pertenecen a la Pontificia Universidad Católica del Perú, asimismo, ambos ostentan el grado de Magíster en la especialidad de Educación y Gestión de la Educación. Con respecto al área de experiencia laboral, son la Gestión Educativa, educación básica y universitaria, y consultoría. (Anexo 5)

Las matrices remitidas a los jueces fueron

1. Matriz de datos generales de los documentos. (Anexo 6)
2. Matriz de conceptualización de liderazgo pedagógico (Anexo 7)
3. Matriz de características personales del director de escuela que ejerce el liderazgo pedagógico (Anexo 8)
4. Matriz de características personales del director de escuela que ejerce el liderazgo pedagógico (Anexo 9)

Los jueces analizaron el material remitido, y brindaron ciertas sugerencias y recomendaciones

Finalmente, gracias a las sugerencias brindadas por los jueces, las matrices de análisis de documentos fueron validadas, para ser luego utilizadas en la recopilación de la información de los artículos en la presente investigación (Anexos 13-16).

2.8. PROCESO DE ANÁLISIS

Luego de contar con las matrices debidamente validadas, se procedió a vaciar la información de los artículos.

La primera matriz (Anexo 3) es aquella que contiene los datos generales de los artículos académicos del presente estudio, consignando Código, Título, Autor, Año de publicación, País de procedencia, Base de Datos, Descriptores/ Keywords, así como el Abstract. Al tratarse de una revisión de literatura a través de la técnica de análisis de documentos, cada uno de ellos debe contar con un código, cabe mencionar que cada artículo tiene un número, seguido de la inicial del país de procedencia, por ejemplo, A01-F (Finlandia). Enseguida se procedió a completar la información en una segunda matriz, la cual contiene la información de los artículos, por medio de citas textuales según cada una de las categorías del presente estudio. Cada cita textual, extraída de los artículos académicos, tiene una codificación creada por la investigadora, con la finalidad de poder identificar la procedencia de las mismas. El detalle, a continuación:

TABLA 3. CÓDIGOS

CATEGORIAS	ASPECTO	CÓDIGO
Conceptualización sobre liderazgo pedagógico	Liderazgo Pedagógico	LP
Funciones del director de escuela que ejerce el liderazgo pedagógico.	Tareas vinculadas a la gestión	FG
	Aspectos pedagógicos	FP
	Funciones e Impactos del director que ejerce el liderazgo pedagógico sobre otros actores relacionados a su gestión pedagógica	FA
	Funciones e Impactos del director que ejerce el liderazgo pedagógico sobre la mejora del aprendizaje de los alumnos	FM
	Categorías emergentes	FEm
Características del director de escuela que ejerce el liderazgo pedagógico.	Género	CG
	Experiencia	CE
	Formación	CF
	Habilidades Duras	CHD
	Habilidades Blandas	CHB
	Categorías emergentes	Cem

Elaboración propia

Al tratarse de una investigación cualitativa, se procedió a utilizar el Open Coding, tal como menciona Saldaña, citado en Cooper (2009), al codificar se analiza la data, y se crean códigos, 'Coding is not a precise science' (p.245) vale decir que el codificar no es una ciencia exacta, sin embargo, esto nos sirve, no solo para reducir la información, sino para resumirla y sintetizarla. Cada hallazgo encontrado, recibe un código, lo que permite triangular la información, relacionando el hallazgo con la teoría que la sustenta, así como el punto de vista de la tesista. El mismo procedimiento se realizó con las matrices de contenido de cada una de las categorías y subcategorías, organizando sistemáticamente la información relevante para la presente investigación.

2.9. PROCEDIMIENTOS PARA ASEGURAR LA ÉTICA EN LA INVESTIGACIÓN

La conducta ética en la investigación se encuentra relacionada a los principios que rigen los actos del investigador con respecto a la obtención, análisis y uso de la información contenida en ella, así como los resultados obtenidos en la misma. La investigación respeta los principios éticos establecidos por el Comité de Ética proporcionados de la Universidad, principalmente el respeto por las personas y el principio de integridad científica de la investigación.

- ✚ Respeto por las Personas (Art. 4): Con respecto al reconocimiento de la autonomía del investigador. En este caso, al tratarse de una revisión de la literatura, se ha respetado la autonomía, así como la autoría de los artículos, teniendo en cuenta la propiedad intelectual citando debidamente las fuentes consignadas, tanto en el marco conceptual como en los artículos analizados en la presente investigación.
- ✚ Integridad científica (Art. 7): En relación a la acción honesta y veraz, en cuanto a la obtención de los datos, base de la investigación, así como su análisis y comunicación de resultados. Se han obtenido los datos y artículos de manera transparente, en las bases de datos a las cuales se tiene acceso a través de los recursos tecnológicos a los cuales se ha accedido para poder obtener los artículos y el material bibliográfico analizado, asimismo, la información consignada es veraz, así como los resultados y hallazgos compartidos a lo largo del presente informe.

CAPÍTULO III – ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una vez finalizado la sistematización de los datos en los instrumentos validados, se procedió a analizar los datos obtenidos. A continuación, se presenta el análisis y discusión de los resultados de la investigación.

3.1. SOBRE LOS ARTÍCULOS

Los artículos seleccionados luego de pasar por el proceso antes mencionado, fueron diecisiete. A las luces de lo investigado, se analizó la data según varios criterios, los cuales están detallados en los siguientes apartados. Para empezar, es necesario dar a conocer los artículos analizados en la presente investigación, los cuales podemos visualizar en la siguiente tabla

TABLA 4. LISTA DE ARTÍCULOS DEL ESTUDIO

Código	Título	Autor
A01-F	School autonomy, leadership and student achievement: reflections from Finland	Toni Saarivirta & Kristiina Kumpulain
A02-UK	Reframing leadership as a participative pedagogy: the working theories of early years professionals	Janet Murray & Rory McDowall Clark
A03-UK	'Scaling up' educational change: some musings on misrecognition and doxic challenges	Pat Thomson
A04-UK	Pedagogical leadership in the 21st century: Evidence from the field. Educational Management Administration & Leadership	Trevor Male & Ioanna Palaialogou
A05-F	Distributed pedagogical leadership and generative dialogue in educational nodes. Management in education.	Aini-Kristiina Jäppinen and Anneli Sarja
A06-F	Distributed pedagogical leadership in support of student transitions. Improving Schools,	Aini-Kristiina Jäppinen
A07-UK	Leadership in early childhood education: The case for pedagogical praxis. Contemporary Issues in Early Childhood.	Trevor Male & Ioanna Palaialogou
A08-UK	Pedagogical leadership in action: two case studies in English schools	Trevor Male & Ioanna Palaialogou
A09-UK	Learning-centred leadership or pedagogical leadership? An alternative approach to leadership in education contexts	Trevor Male & Ioanna Palaialogou
A10-UK	Headteacher as a Pedagogical Leader: a Comparative Study of Headteachers in Sweden and England	Stephan Rapp
A11-F	Preventing early leaving in VET: distributed pedagogical leadership in characterising five types of successful organisations	Aini-Kristiina Jäppinen
A12-F	Early childhood education teachers' professional development towards pedagogical leadership	Elina Fonsén & Tuulikki Ukkonen-Mikkola
A13-A	007 Spies, surveillance and pedagogical middle leadership: for the good of the empire of education, Journal of Educational Administration and History.	Christine Grice.
A14-A	Pedagogical approaches for developing relational sensibilities in educational leaders, Reflective Practice.	Christine Grice
A15-UK	New leaders in Early Years: making a difference for children in England	Catherine Carroll-Meehan, Polly Bolshaw & Eleanor Hadfield
A16-A	Journeys to school leadership: How action learning identified what participants valued in a year-long Australian leadership development program centered on principles of good practice	Norman McCulla & Leoni Degenhardt
A17-A	Enabling Teachers to Become Pedagogical Leaders: Case Studies of Two IDEAS Schools in Singapore and Australia	Chew, Joy Oon Ai & Andrews, Dorothy

Elaboración propia

3.1.1. Sobre los investigadores

Tal como ya se mencionó, se seleccionaron los artículos de tres países, Finlandia, Australia y Reino Unido. Algunos de los autores, han escrito más de dos artículos, los cuales se muestran en la tabla con color celeste.

TABLA 5. AUTORES POR CANTIDAD DE ARTÍCULOS Y PAÍS DE PROCEDENCIA

Autor	Cantidad de artículos
Christine Grice.	2
Norman McCulla, Leoni Degenhardt	1
Chew, Joy Oon Ai; Andrews, Dorothy	1
Toni Saarivirta, Kristiina Kumpulain	1
Aini-Kristiina Jäppinen and Anneli Sarja	1
Aini-Kristiina Jäppinen	2
Elina Fonsén & Tuulikki Ukkonen-Mikkola	1
Janet Murray & Rory McDowall Clark	1
Pat Thomson	1
Trevor Male & Ioanna Palaiologou	4
Stephan Rapp	1
Catherine Carroll-Meehan , Polly Bolshaw & Eleanor Hadfield	1

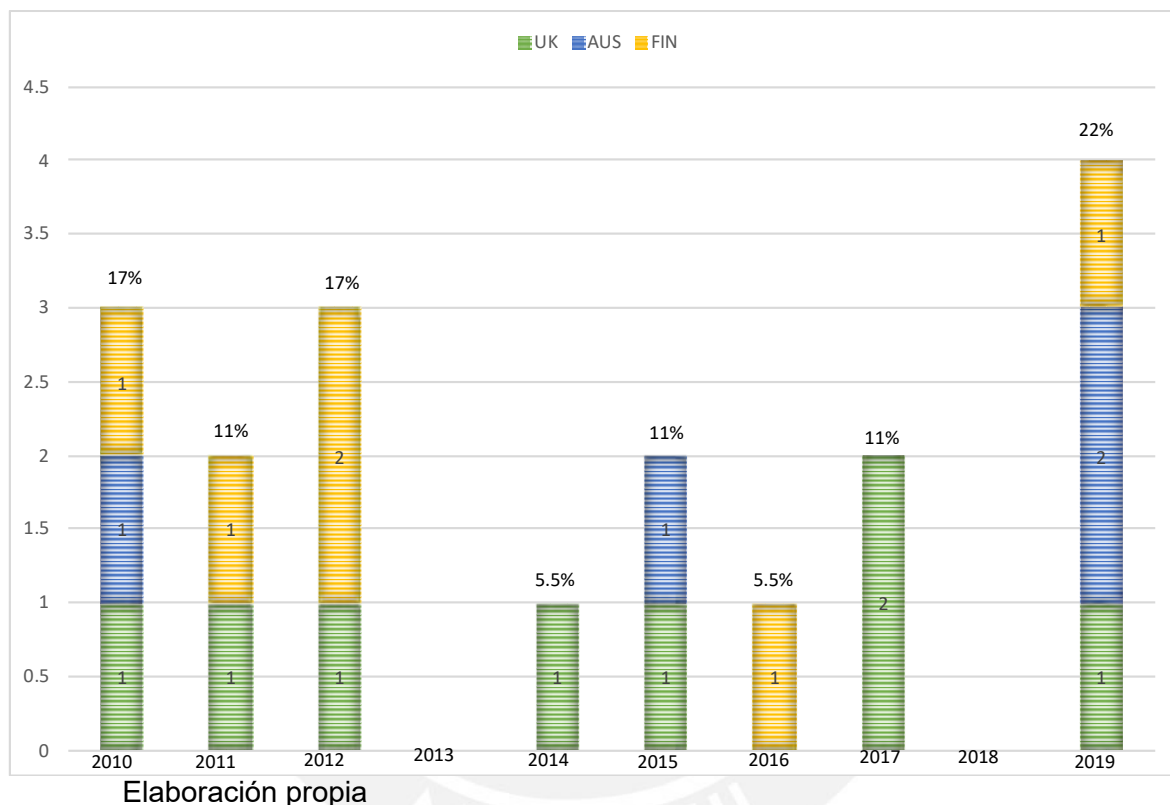
Elaboración propia

De acuerdo con la revisión realizada, en Australia, Grice, en Finlandia, Jäppinen y en Reino Unido, Male, & Palaiologou, son los autores con más de un artículo seleccionado.

3.1.2. Año de publicación y país

Al realizar el proceso de inclusión y exclusión del presente estudio, se determinó que la información de los artículos debía estar aún vigente, por lo cual se seleccionó el rango de tiempo a partir del año 2010 hasta la fecha, lo cual se puede visualizar mejor en la siguiente figura 5. (véase tabla en el anexo 11)

FIGURA 5. CANTIDAD Y PORCENTAJE DE ARTÍCULOS POR AÑO DE PUBLICACIÓN Y PAÍS DE PROCEDENCIA

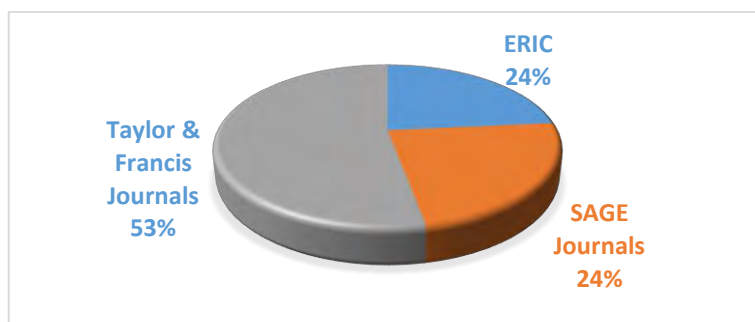


Con respecto a los artículos por países, podemos determinar que la mayoría de ellos pertenecen al Reino Unido, en un 45 %, un 33% de Finlandia y el 22% provienen de Australia.

3.1.3. Base de datos

Existen muchas bases de datos, no obstante, para la presente investigación se buscaron artículos en inglés en tres conocidas bases de datos, ERIC (Education Resources Information Center), SAGE Journals y Taylor & Francis Journals. Más del 50% fueron encontrados en Taylor & Francis Journals. La proporción de artículos por base de datos, podemos apreciarla en la figura 6. (Anexo 10)

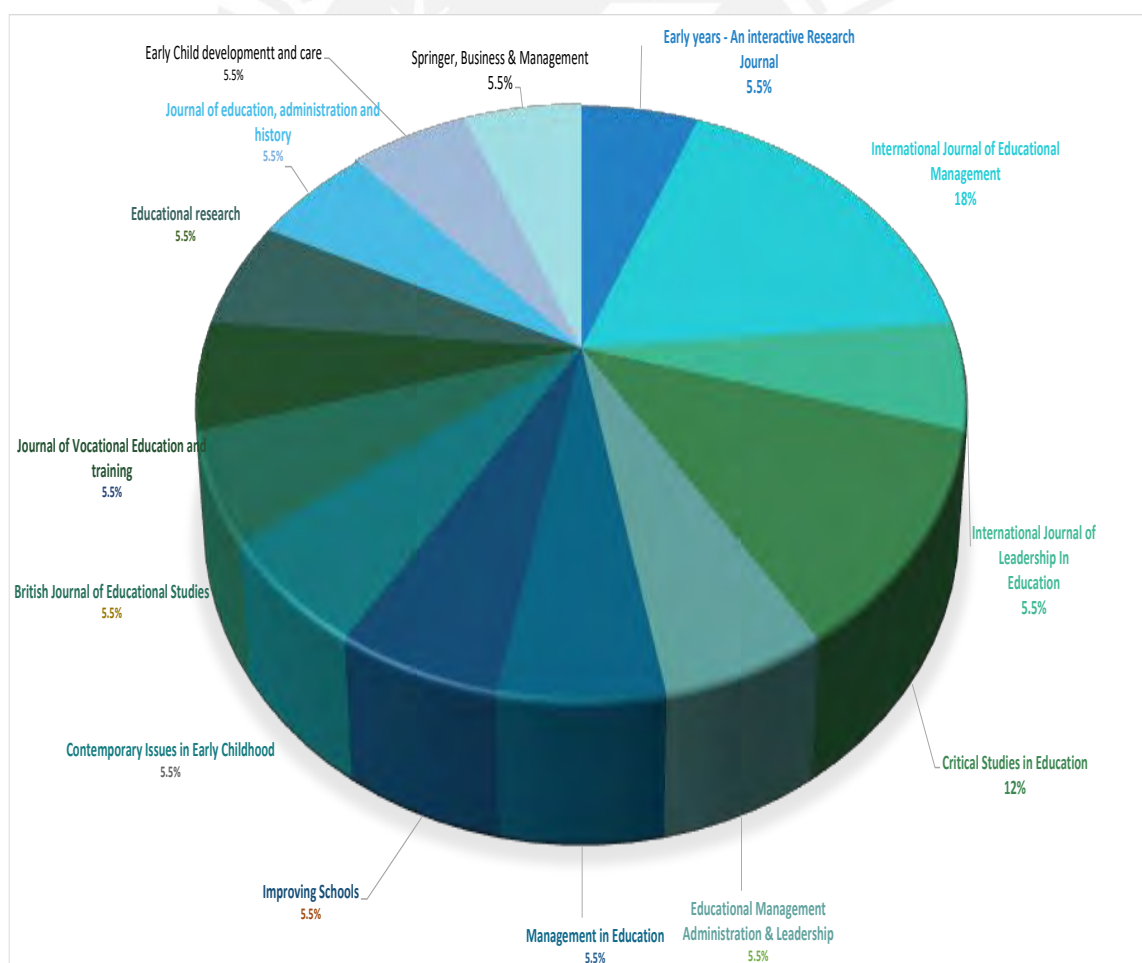
FIGURA 6. PORCENTAJE DE ARTÍCULOS POR BASE DE DATOS



Elaboración propia

Con respecto a las revistas, los artículos provienen de una variedad de revistas, las cuales podemos apreciar en la figura 7. (véase tabla en el anexo 12)

FIGURA 7. PORCENTAJE DE ARTÍCULOS POR NOMBRE DE REVISTA



Elaboración propia

3.2. ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS

En el presente apartado se analizarán los hallazgos más relevantes encontrados en los artículos analizados.

3.2.1. Liderazgo pedagógico

En relación con la primera categoría, con respecto a la conceptualización de Liderazgo Pedagógico, se encontraron ciertos hallazgos.

En primer lugar, he de mencionar que no hay un concepto universal de liderazgo pedagógico, cada país tiene o adopta una concepción de liderazgo pedagógico, empezando con el concepto de pedagogía, el cual también tiene diferentes concepciones. Tal como mencionan Heikka & Waniganayake (2011), la confusión sobre el liderazgo pedagógico también se puede conectar con las raíces teóricas de diversas disciplinas, incluidas la educación, la sociología y el bienestar.

En los hallazgos encontrados, se evidencia, que en países como Finlandia, se menciona el Liderazgo Pedagógico Distribuido, lo cual se puede evidenciar que cada país lo denomina de una manera diferente, por ejemplo, en Australia, (Rapp, 2010) lo llama Liderazgo Pedagógico Distribuido-Personal (DPL), indica que son las bases que determinan la acción organizacional, lo que implica la responsabilidad de los alumnos por su propio aprendizaje, la cual es compartida por el personal a través de prácticas pedagógicas sistemáticas a largo plazo (A10-F-LP-A).

Por otro lado, Male & Palaiologou, (2011) menciona el Liderazgo Pedagógico Colaborativo, es un proceso en el cual colaboran docentes, alumnos y otros miembros de la comunidad, promoviendo que los alumnos busquen lo mejor de sí mismos, trabajando contra las barreras, ya sean políticas, raza, género o clase, trabajando de manera colaborativa para lograr el crecimiento del conocimiento, a nivel individual y colectivo (A09-UK- LP).

Adicionalmente, McCulla & Degenhard (2015) utilizan el término el Liderazgo Pedagógico Instruccional, como un eje central para promover mejores resultados académicos de los alumnos, ambos términos no son excluyentes (A16-A- LP p.559).

Asimismo, observamos que casi el 40% de artículos coinciden en que este estilo de liderazgo se centra en el alumno, promueve su aprendizaje, así como el proceso enseñanza-aprendizaje, ya sea individual o colectivo, a través de espacios pedagógicos productivos donde se promueva la autonomía y confianza, lo cual coincide con lo postulado por Bolívar (2010), que consiste en influir positivamente tanto en los agentes que intervienen en el proceso enseñanza-aprendizaje, como en las instituciones educativas, mediante buenas prácticas pedagógicas, con la finalidad de lograr metas y objetivos, tanto de escuelas como de alumnos, lo cual tiene un impacto directo en el logro de los aprendizajes de los alumnos, así como en la calidad de estos. Siete de los artículos así lo mencionan (A03-UK, A07-UK, A08-UK, A09-UK, A10-UK, A14-A & A17-A).

Los docentes actúan como líderes pedagógicos en el aula, son quienes están en contacto directo con los alumnos y su aprendizaje, es un liderazgo para el aprendizaje, centrado en el estudiante, construyendo la autonomía y confianza en comunidades positivas, cuyo factor clave es personalizar la educación en beneficio del alumno, respetando a los docentes como intelectuales (Thompson, 2014; Palaoilongo & Male, 2011, 2017 & 2019; Rapp, 2019; Grice, 2019a; Chew & Andrews, 2010).

In brief, DPL means the overall ability of all members of a school organization to create a productive pedagogical space in which the whole personnel may take multi- professional responsibility for the students' learning and education. This entails a living process, in a constant state of flux. Actually, we can even speak about synergy (Gronn 2002, 2008), because, it is through this that staff transform their collective thinking and bring about intelligence and ability greater than that of the sum of the individual members. (Rapp2005, p.299) (A10-F- LP-C) ⁹

Adicionalmente, de los diecisiete artículos, seis de ellos (A03-UK, A06-F, A08-UK, A09-UK, A12-F & A14-A) mencionan que este estilo de liderazgo involucra a diversos actores que intervienen en la educación, al ser una praxis social, involucra a los alumnos, al docente como líder pedagógico, al líder medio y director, al equipo multiprofesional, a los padres de familia, a la comunidad, a la sociedad, a

⁹ “En breve, DPL, (liderazgo pedagógico distribuido) significa la capacidad general de todos los miembros de una organización escolar para crear un espacio pedagógico productivo en el cual todo el personal pueda asumir responsabilidad multiprofesional por el aprendizaje y la educación de los estudiantes. Esto implica un proceso vivo, en constante estado de cambio. En realidad, incluso podemos hablar de sinergia (Gronn 2002, 2008), porque es a través de ella que el personal transforma su pensamiento colectivo generando inteligencia y una habilidad mayor a la de la suma de los miembros individuales.” (traducción libre).

través de comunidades de aprendizaje profesional, en un sistema no jerárquico, el cual responde a las necesidades locales, así como a la sociedad, donde de acuerdo Male & Palaologou (2017) el constructo de liderazgo pedagógico, donde la pedagogía es un aspecto clave del liderazgo siendo la responsabilidad del aprendizaje de los estudiantes compartida entre maestros y alumnos con influencia y participación de los padres y la comunidad en busca de resultados de aprendizaje exitosos. (A08-UK- LP-A)

Recordemos que esta visión de liderazgo pedagógico, involucrando a diversos actores, coincide con los aportes de Bower, (citado en San Fabián San Fabián y Granda, 2013) quien señala que: “El cambio colectivo, no solo individual, llega cuando las personas son conscientes de que no están solas y que juntas pueden abordarlo. Esto exige un liderazgo individual y colectivo, autonomía, sentido de pertenencia a un grupo, uso de inteligencia distribuida, y todo aquello que permita aflorar la creatividad existente dentro de la organización” (p. 205). Vale decir, los líderes pedagógicos involucran no solo al alumno, docente y escuela, sino también a padres de familia y comunidad, en aras de la mejora de sus alumnos.

Otro aspecto que mencionan en los tres países, por medio de cinco de los diecisiete artículos (A01-F, A02-UK, A05-F, A14-A & A18-A), considera que el líder comparte una misión y visión, guía, sugiere, inspira, crea cultura e identidad. Tal como se indicó anteriormente, Northouse y Rowe, citados en Amanchukwu, Stanley & Ololube (2015, p.6), describen el liderazgo como un proceso por medio del cual el individuo influye en un grupo de individuos con la finalidad de alcanzar una meta en común.), tal como lo mencionan Jäppinen & Sarja:

Distributed pedagogical leadership (DPL) refers to what characterises a professional learning community when the educational actors intentionally share a common mission... Primarily, DPL refers to the distribution of interest, vision, aims and values for the purpose of achieving something more than the actors can perform separately. (Jäppinen & Sarja, 2012, (p. 64, 65) (A05-F-LP) ¹⁰

¹⁰ “El liderazgo pedagógico distribuido (DPL) se refiere a lo que caracteriza a una comunidad profesional de aprendizaje cuando los actores educativos comparten intencionalmente una misión común ... Principalmente, el liderazgo pedagógico se refiere a la distribución de interés, visión, objetivos y valores con el propósito de lograr algo más de lo que los actores pueden realizar por separado” (traducción libre).

Así mismo, (Grice, 2019^a) menciona que el propósito del liderazgo pedagógico es crear una visión compartida, así como un lenguaje y una cultura de aprendizaje profesional (A14-A-LP-D).

El rol metaestratégico del director visionario e inspirador del futuro es crear sinergias, cultura e identidad. (A14-A-LP), no necesariamente dirigiendo; sino que lidera guiando, de abajo hacia arriba, sugiriendo y desarrollando ideas (A02-UK-LP), habilidad del director de motivar y apoyar al docente en su profesión (01-F-LP).

Algunos artículos hacen hincapié en la gestión y construcción del conocimiento, lo cual es mencionado en dos artículos analizados (A04-UK & A09-UK) y colocan la creación y gestión del conocimiento por delante de la transmisión del mismo proceso colaborativo entre docente, alumnos y comunidad que contribuyen al crecimiento del conocimiento (A09-UK- LP).

Por su parte, Male & Palaiologou, (2015) aseveran que,

The term 'pedagogical leadership' and we argue that although the term has been associated with the leading role of teachers in their learning environment, in this paper we conclude that pedagogical leadership is praxis that goes beyond the practice within the immediate learning environment and the key focus is a threefold development of: interactions in the ecology of the community; activities with all participants; the construction of knowledge using all available resources, such as technology. (Male & Palaiologou, 2015, p.8). (A04-UK-LP-C) ¹¹

La participación de la comunidad en la construcción y gestión del aprendizaje, es un aspecto importante a considerar en éste estilo de liderazgo, tal como se evidencia en las lecturas realizadas, donde hacen hincapié a la práctica social, en las interacciones que se llevan a cabo por los actores del proceso educativo en su entorno, en un proceso colaborativo en busca del desarrollo, no sólo del conocimiento, sino también del capital humano, en este caso, de los alumnos. Sería importante que los docentes peruanos tomen conciencia de la

¹¹ “El término 'liderazgo pedagógico' sostenemos que si bien se ha asociado con el rol protagónico del docente en su entorno de aprendizaje, en este trabajo concluimos que el liderazgo pedagógico es una praxis que va más allá de la práctica dentro del entorno de aprendizaje inmediato y la clave de este enfoque es un desarrollo triple de: interacciones en la ecología de la comunidad; actividades con todos los participantes; la construcción de conocimiento utilizando todos los recursos disponibles, como la tecnología” (traducción libre).

importancia del liderazgo pedagógico en beneficio de los jóvenes alumnos a su cargo.

Otro aspecto a considerar es el hecho de enfatizar la importancia del líder pedagógico en edad temprana, Early Childhood Education o ECE, (A12-F & A15), pues los maestros son líderes pedagógicos, en el nivel de niños pequeños (A12F-LP-A) además, un maestro debe ser líder pedagógico de equipo multiprofesional (A12F-LP), lo cual se pudo evidenciar en tres artículos; incluso se menciona al niño hasta los ocho años, y que el líder pedagógico debe garantizar una pedagogía alineada a las habilidades y necesidades de estos, en el rango de edad antes mencionada. (A15-UK-LP)

Como docentes de educación inicial, son conscientes del rol vital de la educación temprana, en sus primeros años los niños se encuentran mejor predispuestos al aprendizaje, utilizando la pedagogía adecuada en los alumnos, de acuerdo no solo a sus etapas de desarrollo, sino también a sus intereses, los cuales difieren de los intereses de los adultos.

El liderazgo pedagógico (A10-UK) en general, se basa en responsabilidades, las cuales no necesariamente se centran en la gestión, siendo a su vez, la función principal de los directores de los centros de educación temprana.

Por otro lado, es importante mencionar que, en este país, el cual se encuentra a la vanguardia en el campo educativo, van un poco más allá, pues tienen como finalidad que el alumno se comprometa con sus estudios.

Adicionalmente, MacBeath, Møller and Eggen 2005, citados en Rapp (2010) mencionan que el Liderazgo pedagógico distribuido (DPL) comprende todas las acciones colectivas del personal de la escuela, tanto los directores, maestros y cuidadores, como el personal de oficina, asistentes y otros socios, con el fin de mejorar la participación y el compromiso de los estudiantes con sus estudios (A10-F- LP-B).

Asimismo, dos de los artículos consideran que el liderazgo pedagógico se encuentra más cercano a la naturaleza contemporánea de la educación (A09-UK-LP), adicionalmente, mencionan que es de vital importancia para el director

desarrollar habilidades académicas (A10-UK-LP), así como comprender la situación y el contexto para la toma de decisiones (A10-UK-LP). Por otro lado, Male & Palaialogou, (2011) aseveran que El liderazgo pedagógico se preocupa por las justificaciones derivadas del contexto en un momento determinado, para así poder comprender el flujo y tomar decisiones informadas para la toma de decisiones futuras (p. 116.) (A09-UK- LP-F)

Uno de los artículos considera el liderar desde la parte central, vale decir que el líder intermedio, como agente y líder, en busca de la efectividad escolar. (A13-A- LP), vale decir, que el liderazgo pedagógico no sólo debe ser ejercido por directores y docentes, sino también mandos medios, coordinadores, jefes de área, supervisores entre otros.

FIGURA 8. CONCEPTUALIZACIÓN DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO



Elaboración propia

Con respecto al concepto de Liderazgo pedagógico del director de escuela, se concluye que éste es un concepto centrado en el alumno y busca promover mejores resultados académicos en beneficio individual y de la comunidad.

3.2.2. Funciones del director de escuela que ejerce el Liderazgo pedagógico

En relación a las funciones del director de escuela, este asume diversas funciones, las cuales, para efectos del estudio han considerado diversas categorías, entre las que se han podido identificar aquellas vinculadas con la gestión, con aspectos pedagógicos propiamente dichos, funciones e impactos del director que ejerce el liderazgo pedagógico sobre otros actores relacionados a la gestión pedagógica, funciones e impactos del director que ejerce el liderazgo pedagógico sobre la mejora de los aprendizajes, así como alguna categoría adicional que pudiera emerger durante el desarrollo de la presente investigación.

3.2.2.1. Funciones relacionadas a tareas de gestión y su impacto

En relación a las funciones del director de escuela, este asume diversas tareas, las cuales no se encuentran del todo exentas de la gestión que deben realizar para poder dirigir el grupo humano que tienen a su cargo, teniendo no solo que gestionar, sino también que ver algunos aspectos relacionados con temas financieros, tal como se evidencia en los hallazgos encontrados en dos artículos (A01-F & A05-F).

Saarivirta & Kumpulainen, (2016) indican que el líder ejerce 33% de tareas administrativas y financieras, 31% de liderazgo de red; 22% de administración de personal y tan solo 14% de tareas de gestión pedagógica (A01-F-FG). Además, menciona autonomía financiera, mas no con respecto a contrataciones.

Estas tareas, en ocasiones, son rutinarias, sin embargo, se deben llevar a cabo (A01-F-FG). Por otro lado, mencionan que hay que centrarse en tareas (como hacer las cosas), en lugar de fijarse en los roles (posición que ocupa la persona), lo cual coincide con el concepto de gestión de Casassus, quien dice que esta conlleva no sólo ejecutar, sino también planificar, ejecutar un plan preconcebido (Casassus, 2000), tal como se mencionó en el marco teórico.

Asimismo, como lo menciona Leithwood et al., (2004), el director debe promover una gestión innovadora asumiendo el rol, el cual consiste en proveer

dirección y ejercer influencia, lo cual se logra estableciendo una misión, objetivos, propósito, estrategias, ser flexible, adaptarse, evaluar el trabajo y lograrlo, lo cual se aprecia en las siguientes fuentes (A04-UK, A05-F, A06-F, A07-UK & 11), es especial lo mencionado por Male & Palaialogou (2015) quienes afirman que

...lead with fluidity, with passion that drives their vision and were responsible for taking risks with the curriculum and the construction of knowledge, helping their educational institutions to move beyond the classroom and enabling their 'staff to do it for themselves [. . .] figure out how to do it for themselves' by setting goals, moving through planned actions and flexibly meeting outcomes that are drawn by justifications of the needs of the community with main aim 'to achieve a difference in the community. (Male & Palaialogou, 2015, p. 227) (A04-UK-FG-A) ¹²

Dirigir objetivamente hacia el logro de objetivos (A05-F-FG), establecer misión, actualizar objetivos, mantener compromiso y responder a cambios (A06-F-FG).

También se menciona que el liderazgo pedagógico en ECEC (Early Childhood Education and Care) debe buscar su propio propósito final (A07-UK-FG) con estrategias para adaptarse a cambios inesperados, haciéndose responsables del personal, evaluación y trabajo de calidad, así como del desarrollo del personal (A11-F- FG).

Entre otras funciones mencionadas en dos de los artículos (A04-UK & A10-UK) los líderes pedagógicos son responsables de gestionar el personal, controlar e implementar el marco establecido por el órgano rector (10-UK-FG), con la finalidad de lograr los resultados de la escuela ante la comunidad educativa (A04-UK-FG), manteniendo los estándares establecidos, lo cual se evidencia en Reino Unido. Asumir el liderazgo en la gestión del rendimiento de la escuela, evaluar y asegurarse que se establezcan y mantengan estándares adecuados de enseñanza-aprendizaje de práctica profesional. El director tiene el requisito legal de ser el gerente de rendimiento de la escuela. Eso incluye, entre otras cosas, ser responsable de los resultados de la misma (A10-UK-FG-B&D). En Suecia, ya que

¹² "... Lideran con fluidez, con pasión que impulsa su visión y fueron responsables de tomar riesgos con el currículo y la construcción del conocimiento, ayudando a sus instituciones educativas a ir más allá del aula y permitiendo que su "personal lo haga por sí mismos [. . .] descubren cómo hacerlo por sí mismos "estableciendo metas, moviéndose a través de acciones planificadas y cumpliendo de manera flexible los resultados que se extraen de las justificaciones de las necesidades de la comunidad con el objetivo principal "lograr una diferencia en la comunidad"(traducción libre).

uno de los artículos menciona a éste país europeo, se define al líder pedagógico como gerente de personal docente y no docente, responsable de los resultados de la escuela (A10-UK- FG-B).

Cabe mencionar que las funciones antes mencionadas, coinciden con las establecidas en la Ley General de Educación Peruana, Ley Nro. 28044, artículo 55, inciso C.

Otra de las funciones de gestión, consiste en involucrar a la organización en la respuesta rápida a problemas y toma de decisiones, incluso políticas, lo cual se puede apreciar en cinco documentos pertenecientes a Reino Unido y Finlandia, incluso Suecia, lo cual coincide con lo mencionado por Leithwood et al., (2009), quienes alegan que el líder, entre otras cosas, debe tener la habilidad para resolver problemas. Al respecto, Jäppinen & Sarja (2012) mencionan que debe ser capaz de tomar soluciones rápidas a problemas emergentes (A05-F-FG-C), aseverando Jäppinen (2012) que debe involucrar a toda la organización durante la toma de decisiones y acciones (A06-F-FG-B). Male & Palaiologou (2011) mencionan que el director es, al mismo tiempo, un líder pedagógico y un gerente de personal docente, y no un docente con derechos de toma de decisiones (A10-UK- FG-E). Rapp (2010) menciona que los líderes, en contextos educativos, se asocian entre sí en busca de cambios en las políticas (A09-UK- FG).

Amanchukwu et al., (2015) mencionan que existe responsabilidad en el liderazgo, orientada a obtener, mediante el empleo de recursos, las metas específicas y la garantía de una organización coherente y cohesionada, lo cual coincide con lo mencionado en los artículos materia del estudio en los dos países (A10-UK & A13-A): los líderes pedagógicos son responsables de la organización de personal docente, no docente, profesionales involucrados en el entorno, liderando y guiando, a través de la confianza para lograr los fines. El director es responsable de la administración de los docentes y el proceso enseñanza - aprendizaje (A10-UK-FG-A), Entre las funciones que promulga el liderazgo pedagógico, están el compartir los roles y las responsabilidades de los maestros, Hay que separar las funciones de gestión y liderazgo, entre los diversos profesionales involucrados en un entorno de la primera infancia, no solo maestros,

sino también profesionales de la salud y bienestar que trabajan con los mismos niños y familias.

Al respecto, Grice (2019b) menciona que los líderes pedagógicos medios lideran mejor a través de una colaboración genuina donde los maestros pueden participar brindando oportunidades de aprendizaje y generando confianza (A13-A-FG)

Finalmente, en un documento (A02), mencionan una coexistencia del liderazgo pedagógico con el liderazgo organizacional entre los profesionales de edad temprana (A02-UK-FG).

3.2.2.2. Funciones relacionadas a la gestión pedagógica y su impacto

Con respecto a las funciones del director en relación al aspecto pedagógico, se encontraron los siguientes hallazgos.

Saarivirta & Kumpulainen, (2016), mencionan que la labor pedagógica es una de las tareas claves de los directores finlandeses (A01-F-FP-A). De acuerdo a los hallazgos encontrados en el 33% de los documentos (A01-F, A05-F, A07-UK, A09-UK, A10-UK & A11-F), por lo que podemos determinar que en éstos artículo los autores coinciden al indicar que una de las funciones importantes es seguir el plan de estudio o el currículo, establecido por las actividades competentes, así como realizar la planificación curricular correspondiente.

Los planes de estudio nacionales o municipales no establecen qué métodos de enseñanza usar, la organización de la enseñanza y como enseñar, es responsabilidad del director y los maestros. El plan de estudios de la escuela es aprobado por el director alineado al plan de estudios a nivel municipal. Los currículos escolares también están articulados con los currículos de jardín de infantes (Saarivirta & Kumpulainen, 2016) (A01-F-FP-C). En el proceso de planificación curricular, el liderazgo pedagógico distribuido se construye dentro del contexto cultural de la educación vocacional (últimos años del nivel secundario) (Jäppinen & Sarja, 2012) (A05-F-FP-B). Los directores son los responsables de cumplir el currículo mostrando calidad, deben asegurar que los niños alcancen su máximo potencial. El trabajo del director es establecer expectativas para lograr estándares y facilitar el cumplimiento e incluso elevar las expectativas (Rapp 2010)

(A07-UK-FP). Existe un plan de estudios como marco nacional para cada nivel educativo, pero las escuelas pueden darle al director un poco de flexibilidad, ya que éstos pueden presentar sus propios planes de estudio dentro del marco establecido (J ppinen, 2010) (A11-F- FP -B). Rapp (2010) menciona que los directores de inglés deben liderar la escuela en busca de un educación eficaz y a la vez asegurarse de que los niños alcancen su máximo potencial. (A10-UK- FP-C)

Otro hallazgo, está en cuatro documentos parte del presente estudio, (A02-UK, A13-A, A14A & A15-UK) los cuales mencionan que, si bien es cierto el cumplimiento de la currícula nacional, así como los planes de estudio son importantes, uno de las funciones primordiales de los directores que ejercen éste estilo de liderazgo es la construcción conjunta del aprendizaje colaborativo, con diferentes enfoques, a través de la participación activa con el diálogo, asegurándose que las prácticas pedagógicas sean apropiadas a la edad de los niños, tal como lo podemos observar en los siguientes hallazgos;

Para los ECEC (Early Childhood Education and Care) es necesario un concepto diferente de liderazgo que aliente la participación de los profesionales y fomente el compromiso participativo que busca la construcción conjunta del aprendizaje por medio de la participación activa, el diálogo y el conocimiento compartido. (Murray & McDowall Clark, 2013) (A02-UK-FP). El liderazgo pedagógico se centrará en construir el aprendizaje para cada niño dentro de su contexto local, construir el aprendizaje del alumno, en lugar de técnicas derivadas de imperios mundiales de educación (Grice 2019b) (A13-A- FP-B). El director crea y mantiene un liderazgo docente auténtico, que permite a los maestros liderar el aprendizaje profesional colaborativo en contexto, establecer objetivos colectivos, reformar el plan de estudios y actuar como agentes de cambio transformacional (Grice 2019a) (A14-A-FA-FP-B). Los líderes pedagógicos aseguran que las prácticas sean apropiadas para los niños. (Carroll-Meehan, Bolshaw & Hadfield, 2017) (A15-UK- FP).

...pedagogical leadership for the good of education is about a certain type of prescriptive, progressive pedagogical reform, ... pedagogical leadership is going to be inherently complex and focussed on building learning for each child within their local context to build student learning, rather than

techniques derived from global empires of education. (Grice, 2019b, p.171) (A13-A-FP-B) ¹³

Lo antes mencionado coincide con lo señalado por Coughlin & Baird (2013), quienes mencionan la importancia que el liderazgo ha alcanzado en los últimos años en el área de enseñanza aprendizaje, y aseveran que el trabajo más importante del líder en el ámbito educativo, es apoyar y promover la calidad del ambiente de aprendizaje, pues se requiere el liderazgo pedagógico más allá del liderazgo administrativo.

Otra función del aspecto pedagógico, presente en los directores que ejercen este estilo de liderazgo, es liderar actividades y prácticas pedagógicas innovadoras, desarrollando las capacidades de docentes y alumnos, pues se trata de enseñar y aprender, aumentando el capital humano, creando comunidad, como se puede evidenciar en cuatro de los documentos (A01-F, A06-F, A11F, & A14-A), los cuales detallo a continuación. Es importante dirigir al personal liderando de una manera más pedagógica, no solo de manera tradicional, sino también gerencial (Saarivirta & Kumpulainen, 2016) (A01-F-FP-B). Cada miembro del personal liderará las actividades pedagógicas de manera conjunta y en la dirección acordada, las prácticas profesionales orientadas a objetivos son basadas en las ideas compartidas del personal educativo y una visión común. (Jäppinen, 2012) (A06-F-FP). El liderazgo pedagógico distribuido busca en términos de prácticas pedagógicas: Innovación, creatividad, idoneidad, versatilidad y creatividad de las prácticas pedagógicas y organizativas de trabajo, coherencia, desarrollo y organización de las prácticas de trabajo pedagógico y organizacional, compromiso e interacción del personal (Jäppinen, 2010) (A11-F-FP-A). El liderazgo pedagógico depende del liderazgo distribuido para permitir el cambio (Grice 2019b) (A14-A-FP-A), pues el liderazgo en sí mismo, se trata de enseñar y aprender, no de administrar. Su visión era distribuir el liderazgo pedagógico entre los maestros a través de grupos de investigación, apoyando la noción de que el liderazgo pedagógico aumenta el capital humano y crea comunidad (Grice 2019a) (A14-A-FP-E).

¹³ “... el liderazgo pedagógico para el bien de la educación se trata de un cierto tipo de reforma pedagógica prescriptiva y progresiva, ... el liderazgo pedagógico será intrínsecamente complejo y se centrará en construir el aprendizaje de cada niño dentro de su contexto local para construir el aprendizaje de los estudiantes, en lugar de técnicas derivadas de los imperios globales de la educación.” (traducción libre).

Lo cual coincide con las funciones de líder que propone Leithwood et al., (2004), mencionadas en el capítulo anterior.

Otra importante función del director que se desprende de los hallazgos es comprender el conocimiento, así como el proceso enseñanza-aprendizaje y alentar el aprender entre los alumnos, lo cual luego forma parte de la comunidad. El liderazgo pedagógico debe considerar las relaciones íntimas entre el aprendizaje, las identidades del alumno y la ecología de la comunidad, dejando de centrarse en los resultados y productos (Rapp, 2010) (A09-UK- FP-A).

Aseveraciones que coinciden con los postulados de Leithwood et al., (2004), quien menciona que en la actualidad hay denodados esfuerzos de reformas educativas con la finalidad de mejorar la enseñanza y el aprendizaje, las cuales dependen del éxito de las motivaciones y capacidades de liderazgo.

Finalmente, el rol de líder pedagógico no sólo lo ejerce el director, sino que promueve también que los docentes sean líderes pedagógicos en el aula, tal como se observa en los hallazgos extraídos cuatro de los artículos analizados (A04-UK, A14-A, A17-A & A13-A).

Bajo un enfoque pedagógico, los maestros planifican el entorno de aprendizaje y las actividades (Male & Palaiologou, 2015) (A04-UK-FP), mientras el director crea y mantiene un liderazgo docente auténtico, permitiendo a los maestros liderar el aprendizaje profesional colaborativo en contexto (Grice, 2019a). (A14-A-FA-FP-B) e introduciendo el término y rol de entrenador pedagógico ('Pedagogical Coach') en cada nivel educativo para "estimular" a los maestros. (Grice, 2019a) (A14-A-FA-FP-D). Los directores vieron la reforma del currículo como una oportunidad para el cambio pedagógico al distribuir el liderazgo pedagógico a los líderes intermedios (Grice, 2019b) (A13-A-FP-A).

Por otro lado Chew & Andrews (2010) mencionan que el proporcionar una base para comparar el rol del director al permitir que los maestros asuman un papel de liderazgo pedagógico así como el papel de facilitador del director, permiten desarrollar el liderazgo pedagógico docente. (A17A-FP)

Finalmente, se menciona que los líderes tienen la responsabilidad de construir comunidades pedagógicas (Male & Palaiologou, 2011) (A09-UK-FP-C), el cual es un concepto que aún falta desarrollar en nuestro país.

En consiguiente, el líder pedagógico debe ser capaz de dirigir el grupo humano que tiene a su cargo.

3.2.2.3. Funciones sobre otros actores relacionados a la gestión pedagógica y su impacto

Existen otros actores que cumplen un rol importante en el liderazgo pedagógico, los cuales influyen en el director y, a su vez, el director puede hacerlo en ellos.

En primer lugar, el liderazgo pedagógico se encuentra a cargo no solo del director, sino también del docente, el director adjunto, el subdirector, los coordinadores, e involucra a otros actores, como personal de apoyo, equipos de trabajo multiprofesionales, convirtiendo a los maestros en líderes pedagógicos en sus contextos escolares. En base a los hallazgos encontrados en siete de los diecisiete documentos motivo del estudio (A01-F, A05-F, A10-UK, A12-F, A14-A, A15 & A17-A), los cuales mencionan que el director los empodera para que ejerzan la función de líderes pedagógicos (incluso en Finlandia se introduce el término de “asesores eficaces” involucrando a otros actores en éste proceso de enseñanza aprendizaje), tal como se evidencia en los hallazgos encontrados en los artículos de los tres países, los cuales se comparte a continuación.

Cada municipalidad (cerca de 300) tiene la obligación de crear un currículo local, el trabajo del plan de estudios de la escuela está dirigido por el director, y cada maestro y miembro del personal educativo de la escuela participa en su desarrollo (Saarivirta & Kumpulainen, 2016) (A01-F-FA-A). El asesoramiento eficaz para los estudiantes permite implementar nuevas actividades de integración de diversos actores en la práctica (Jäppinen & Sarja, 2012) (A05-F-FA). El director, los maestros y el personal de apoyo de la escuela tienen la responsabilidad de la gestión diaria de la escuela; sin embargo, el desarrollo estratégico de esta es responsabilidad del órgano rector (Rapp, 2010) (A10-UK- FA-B). Para buscar oportunidades de liderazgo intermedio para coordinadores de asignaturas, las escuelas necesitaban desarrollar el autoempoderamiento de los maestros a través

de la participación autónoma, la reflexión y la praxis, el aprendizaje personalizado y colectivo (Grice, 2019a) (A14-A-FA-D), mejorar la calidad en todo el sector, para los niños y sus familias, a través del compromiso con el liderazgo pedagógico y el papel del profesionales expertos para niños hasta los cinco años (Carroll-Meehan, Bolshaw & Hadfield, 2017) (A15-UK-FA). Los maestros, entonces, se convierten en líderes pedagógicos en sus respectivos contextos escolares, donde los directores pueden apoyarlos para que crezcan como líderes, responsables de tomar decisiones para el proceso enseñanza aprendizaje (Chew & Andrews, 2010) (A17A-FA).

Por otro lado, el liderazgo del director, involucra al gobierno, sector educativo, municipalidad, órgano rector, a través de políticas y currículo, asimismo, los actores antes mencionados también influyen en el directo como líder pedagógico, dándose una suerte de sinergia. Veamos el sustento en la data analizada en cinco documentos. (A01-F, A02-UK, A10-UK, A09-UK & A13-A)

Los directores junto a la municipalidad, crean los horarios para cada maestro y cuentan las horas de enseñanza. Los directores y líderes en general, pueden ser vistos como actores principales en la creación de un ambiente de trabajo de aprendizaje positivo y de apoyo (Saarivirta & Kumpulainen, 2016) (A01-F-FA-B). El diálogo activo es necesario, a través de relaciones recíprocas entre los actores y pedagogía participativa (Murray & McDowall Clark, 2013) (A02-UK-FA-C) y las responsabilidades son compartidas entre todos los responsables dentro de la escuela (Rapp, 2010) (A10-UK-FA-B) para promover las relaciones con los demás, como los alumnos, los padres, la comunidad, el gobierno y la construcción de una comunidad de aprendizaje y fomentar la construcción del conocimiento.

The centrality of relationships with others, such as the learners, parents, community and government, and the building of a learning community are of greater significance ... Leadership approaches based on such principles need... in the context of learning in the digital environment of the twenty-first century, to be developed on the basis of constructing rather than transmitting knowledge." (Male & Palaiologou, 2011, p. 107) (A09-UK-FA-A).

Además, se involucran ciertas condiciones, como la política, teoría, relaciones sociales, currículo, pedagogía, reforma y su cumplimiento (Grice 2019b) (A13-A-FA-A).

Otro importante hallazgo es el rol vital de la comunidad y sociedad en general, familia, equipo y alumnos, lo cual se evidencia en los hallazgos encontrados en cinco documentos (A02-UK, A04-UK, A08UK, A09-UK & A10).

El liderazgo pedagógico se preocupa por el desarrollo de capacidades en los profesionales, por el aprendizaje de los niños y por la búsqueda de los valores educativos de la comunidad y sociedad en general (Murray & McDowall Clark, 2013) (A02-UK-FA-A), así como por fomentar la participación y capacitación de todo el equipo y comunidad sobre el propósito educativo y la práctica de ECEC. (Murray & McDowall Clark, 2013) (A02-UK-FA-B). El líder está consciente de las interacciones de los alumnos, los maestros la ecología de la comunidad y del sistema educativo (Male & Palaiologou, 2015) (A04-UK-FA). Las interacciones centradas en la comunidad, el sistema educativo y el entorno digital son propias del siglo XXI. (Male & Palaiologou, 2011) (A09-UK-FA-A, p. 107), son de vital importancia junto a las relaciones productivas y sinérgicas entre alumnos, familias, equipo y comunidad, así como el contexto, la localidad y la cultura en la que viven los alumnos. (Male & Palaiologou, 2011) (A09-UK-FA-B). El director es responsable de crear un ambiente de aprendizaje productivo que sea atractivo y satisfactorio para todos los alumnos, en base al apoyo brindado por los miembros de la comunidad escolar. (Male & Palaiologou, 2011) (A10-UK-FA-A).

Al respecto, Male & Palaiologou (2011) indican que los líderes pedagógicos van más allá al asegurarse que al determinar las acciones apropiadas para apoyar el aprendizaje en sus escuelas a su cargo, sean igualmente responsables ante la comunidad local y el sistema educativo. (A08-UK-FA).

Finalmente, debemos considerar que existen factores externos, tales como historia, cultura y contexto (Male & Palaiologou, 2017) (A07-UK-FA), estructura y organización de la educación, ubicación geográfica, son factores externos que influyen en este proceso (J ppinen, 2010) (A11-F-FA-A).

Como podemos apreciar, las funciones pedagógicas comprenden los planes de estudio y la planificación curricular eficiente y apropiada de acuerdo a la edad y el nivel de los alumnos, en un ambiente positivo y de diálogo constante.

3.2.2.4. Funciones en relación la mejora del aprendizaje de los alumnos y su impacto

El director de escuela es responsable de los logros de los alumnos, si bien es cierto, a través del liderazgo pedagógico el director promueve un ambiente que favorezca el aprendizaje, también busca modelos de efectividad para realizar un seguimiento y evaluar los resultados de aprendizaje, tal como se menciona en cuatro de los artículos del presente estudio.

El director de la escuela juega un papel crucial en el desarrollo de la escuela, propiciando una atmósfera positiva y de apoyo, junto con los maestros, para los alumnos, no obstante, hay muy pocos estudios finlandeses que indiquen cómo afecta el liderazgo de un director, los resultados de aprendizaje de los alumnos (Saarivirta & Kumpulainen, 2016) (A01-F-FM). El liderazgo pedagógico debe evitar seguir modelos de efectividad, por el contrario, debería buscar vínculos entre los resultados educativos y las realidades sociales en las cuales estos deben ser medidos (Male & Palaiologou, 2015) (A04-UK-FM). Como parte de la gestión de desempeño, el director debe realizar seguimiento y evaluar los resultados, por lo tanto, debe observar de manera formal las lecciones. (Male & Palaiologou, 2011) (A09-UK-FM-B-D).

The headteacher is appointed by the governing body and the main target for her/him is 'to provide effective teaching so effective learning can take place' ... Alongside responsibility for the school's finances, the headteacher is responsible for the students' results as well... If a school's results are not good enough the headteacher is held personally accountable. For example, if a school has failing results, then usually the headteacher would be held responsible, and if the poor results were serious the headteacher might have to leave the job. (Rapp, 2010, p.342) (A10-UK- FM-B).

Como podemos apreciar, en caso los resultados no son positivos, afecta negativa en la estabilidad laboral del director. Adicionalmente, el director que ejerce el liderazgo pedagógico busca mejorar el rendimiento escolar y el capital profesional de los docentes, para mejorar los resultados de los estudiantes en Australia, como se evidencia en tres documentos analizados (A12, A14-A & A16-A). Existe una fuerte evidencia que demuestra que el liderazgo educativo/pedagógico es fundamental para promover mejores resultados académicos para los estudiantes. Si bien algunos estudios revelan el impacto directo del liderazgo de los directores en los resultados de los estudiantes, en su

mayoría los efectos de liderazgo operan indirectamente para promover los resultados de los estudiantes, al apoyar y mejorar las condiciones para la enseñanza y el aprendizaje. En las fuentes motivo del estudio se menciona que, en base a la descripción de Sergiovanni, el hecho de expandir el capital humano, puede ser considerado una variable mediadora entre el liderazgo pedagógico y el rendimiento de una escuela, a través de un proceso entre docentes y alumnos, es posible mejorar el capital profesional de profesores, así como el aprendizaje de los alumnos, por medio del capital social, académico e intelectual (Fonsén & Ukkonen-Mikkola, 2019) (A12-F-FM). Por otro lado, el modelo de aprendizaje profesional IDEAS (Diseños Innovadores para Mejorar los Logros en las Escuelas, 2003), destacó cómo el liderazgo docente es primordial para el cambio pedagógico y mejores resultados de aprendizaje de los estudiantes (Grice 2019a) (A14-A-FM).

The inter-relationships between instructional/pedagogical leadership and the capacity to build and sustain transformational cultures in which teacher and student learning are prominent have been recognised (Day and Sammons, 2013). While there is strong evidence that instructional/ pedagogical leadership has been shown to be central in promoting better academic outcomes for students (Hattie, 2009; Robinson et al., 2009), it is concluded that the two forms of leadership are not mutually exclusive. A combination of strategies can be most beneficial in ensuring school success. While some studies reveal the direct impact of principals' leadership on student outcomes (Branch et al., 2013), most leadership effects operate indirectly to promote student outcomes by supporting and enhancing conditions for teaching and learning and by their influence on teachers and their work. (McCulla & Degenhardt, 2015, p. 559) (A16-A-FM)¹⁴

De ésta manera queda claro que el liderazgo educativo/pedagógico es fundamental para promover mejores resultados académicos para los estudiantes, y la mayoría de sus efectos de liderazgo operan indirectamente para promover estos resultados, al apoyar y mejorar las condiciones de enseñanza y aprendizaje, influenciando también el trabajo de los maestros.

¹⁴ “Se han reconocido las interrelaciones entre el liderazgo instructivo / pedagógico y la capacidad para construir y mantener culturas transformadoras en las que el aprendizaje de maestros y estudiantes es prominente (Day y Sammons, 2013). Si bien hay pruebas sólidas de que se ha demostrado que el liderazgo educativo / pedagógico es fundamental para promover mejores resultados académicos para los estudiantes (Hattie, 2009; Robinson et al., 2009), se concluye que las dos formas de liderazgo no son mutuamente excluyentes. Una combinación de estrategias puede ser más beneficiosa para garantizar el éxito escolar. Si bien algunos estudios revelan el impacto directo del liderazgo de los directores en los resultados de los estudiantes (Branch et al., 2013), la mayoría de los efectos del liderazgo operan indirectamente para promover los resultados de los estudiantes al apoyar y mejorar las condiciones para la enseñanza y el aprendizaje, así como por su influencia en los maestros y su trabajo” (traducción libre).

Uno de los artículos menciona que se debe elaborar y codificar las prácticas pedagógicas y de liderazgo de las escuelas exitosas, con la finalidad de que más adelante puedan aplicarse ampliamente, para que el sistema educativo sea más efectivo y equitativo, reduciendo el fracaso (Thomson, 2014) (A03-UK-FM).

Asimismo, el liderazgo pedagógico distribuido permite ayudar a los estudiantes a avanzar exitosamente, tal como lo demuestran los hallazgos de tres de los diecisiete documentos (A05-F, A08-UK & A09-UK). El liderazgo pedagógico distribuido y el diálogo generativo son herramientas poderosas que permiten al estudiante avanzar exitosamente en su aprendizaje individual. El secreto del liderazgo pedagógico distribuido radica en la "diversidad en armonía". (Jäppinen & Sarja, 2012) (A05-F-FM-B). Male & Palaiologou (2011) mencionan algo muy relevante: hay que permitir y alentar a los jóvenes a aprender, comprender el proceso de aprendizaje y cuestionar para desarrollar la capacidad de absorber, adaptarse y modificar el entorno, permitiendo a los estudiantes ingresar al mundo de los adultos (A09-UK-FM-A): "the key focus is on the personalization of education for the benefit of the learner". (Male & Palaiologou, 2011, p. 2) (A08-UK- FM).

Adicionalmente, el liderazgo pedagógico beneficia o transforma los resultados de aprendizaje de los estudiantes en una cultura de aprendizaje escolar. El resultado del liderazgo pedagógico exitoso se identifica por la calidad de la pedagogía proporcionada por los maestros, así como por la participación de los estudiantes en el aprendizaje, información contenida en el artículo 14 (Grice, 2019a) (A14-A-FM-A).

Las funciones del líder pedagógico, en relación a la mejora del aprendizaje, permiten a los alumnos avanzar en su propio aprendizaje, mejorando las condiciones de enseñanza.

3.2.2.5. Funciones emergentes

En relación a las funciones emergentes que se identificaron, son aquellos hallazgos que no se consideraron como categorías de estudio, no obstante, surgieron durante el análisis son relevantes. Se encontraron los siguientes hallazgos presentes en los documentos de los tres países que forman parte de la presente investigación.

El primer hallazgo relevante que podemos mencionar es que, entre las funciones propuestas para el director que ejerza este estilo de liderazgo, tenemos el desarrollo de Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA), para responder a los desafíos que se puedan presentar. Esta información fue encontrada en tres artículos (A06-F, A09-UK & A14-A).

El liderazgo escolar y el personal deben considerar cuidadosamente cómo garantizar el desarrollo de las CPA para responder a los crecientes desafíos. Esto requiere formas innovadoras de estudiar el liderazgo en estas comunidades. (Jäppinen, 2012) (A06-F-FEm-A).

Leadership concerns the vision, values, ethics, mission and addressing of wide ideas for education purposes. In that respect pedagogy as an episteme aims to develop synergies among theories, teachers, learners and contexts, which is why leaders should aim to synchronize their actions with the collaborative, interactive nature of pedagogy. These actions may be developed as part of a learning community or—we would claim—as part of a pedagogic community in education contexts. (Male & Palaiologou, 2011, p. 115) (A09-UK- FEm-A)¹⁵.

Estas comunidades permitirían trabajar colaborativamente y sincronizar acciones educativas.

Los elementos clave en las comunidades pedagógicas son las personas, el contexto y el conocimiento. Se podría capacitar a otros, promover el diálogo y centrarse en las funciones más que en los resultados y productos, buscar un cambio, con respecto a dónde, cuándo y cómo intervenir en el proceso de aprendizaje de una manera natural para el alumno, no solo con respecto al conocimiento, sino a como se construye éste (Male & Palaiologou, 2011) (A09-UK-FEm-B). Los líderes pedagógicos crean poderosas redes de aprendizaje donde las comunidades son definidas por sus centros de conexiones interpersonales (Grice, 2019a) (A14-A-Fem-B). Un hallazgo relevante es el encontrado en un artículo finlandés, el cual propone el modelo “TenKeys®”, el cual comprende diez claves como diez atributos de la comunidad de aprendizaje profesional, que sintetizan los aspectos esenciales de liderazgo pedagógico distribuido (A06-F-FEm-B). Cabe

¹⁵ “El liderazgo se refiere a la visión, los valores, la ética, la misión y el abordaje de ideas amplias con fines educativos. En ese sentido, la pedagogía como episteme tiene como objetivo desarrollar sinergias entre teorías, docentes, alumnos y contextos, por lo que los líderes deben apuntar a sincronizar sus acciones con la naturaleza colaborativa e interactiva de la pedagogía. Estas acciones pueden desarrollarse como parte de una comunidad de aprendizaje o, podríamos decir, como parte de una comunidad pedagógica en contextos educativos.” (traducción libre).

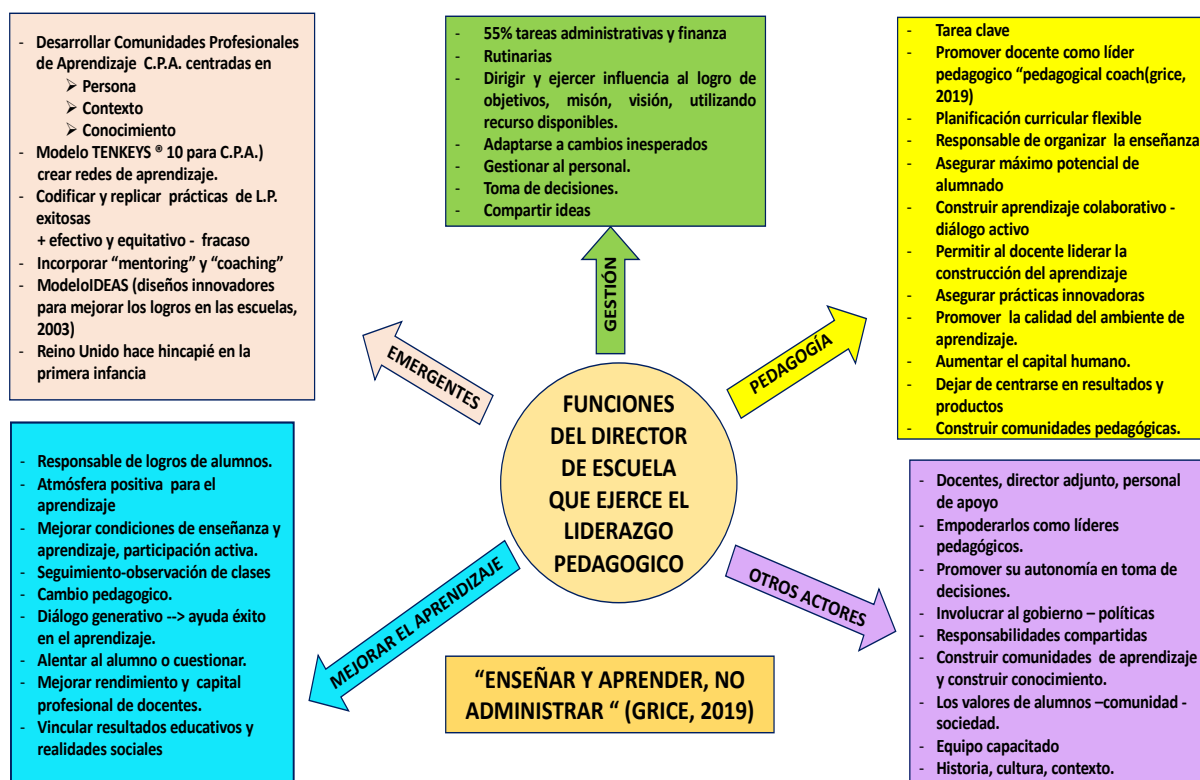
mencionar otro hallazgo interesante, que es el uso de la taxonomía SOLO, desarrollada por Biggs y Collis (1982) derivado del análisis de diversas áreas académicas. Las consecuencias del aprendizaje de los estudiantes señalan un aumento de dificultad estructural en sus fases a medida que estos progresan (A11-F-Fem).

Adicionalmente, en Australia mencionan que una manera para mejorar el liderazgo escolar, es utilizar métodos y contenido que incorporara mentoría/entrenamiento, aprendizaje basado en el trabajo, apoyo de pares y redes, y programas formales de aprendizaje por medio de los 'pedagogical coaches', con un foco más académico, siendo responsables del desarrollo académico colaborativo de los estudiantes y el desarrollo profesional colaborativo de docentes (Grice, 2019b) (A13-A-FEm-A). El incorporar el mismo concepto de 'mentoring/coaching' como enfoque efectivo servirá para mejorar el liderazgo escolar, según el informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (McCulla & Degenhardt, 2015) (A16-A-Fem).

Adicionalmente, dos artículos mencionan el modelo de aprendizaje profesional IDEAS (Innovative Designs for Enhancing Achievements in Schools) para mejorar los logros en las escuelas (A14-A & A17), destacando cómo el liderazgo docente es esencial para el cambio pedagógico y mejores resultados de aprendizaje de los estudiantes (Grice, 2019a) (A14-A-FEm-A). IDEAS surge en respuesta a la naturaleza cambiante de las escuelas (A17A-FEm).

Con respecto al Reino Unido, hacen hincapié en el reconocimiento otorgado a los líderes de la primera infancia, en lo concerniente a su salario, estatus, y las condiciones del sector, jugando un papel en la eficacia de su liderazgo (Carroll-Meehan, Bolshaw & Hadfield, 2017) (A15-UK-FEm).

FIGURA 9. FUNCIONES DEL DIRECTOR DE ESCUELA QUE EJERCE EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO



Elaboración propia

Como podemos apreciar, las funciones del líder pedagógico, son de diversa índole, están relacionadas con la gestión y pedagogía e involucra no solo al director, sino también a diversos actores vinculados a la educación para mejorar el aprendizaje de los alumnos.

3.2.3. Características del director de la escuela que ejerce el Liderazgo pedagógico

3.2.3.1. Género

En lo que respecta al género de los sujetos mencionados en los artículos académicos materia del presente estudio, muy pocos artículos lo mencionan, siendo solo cinco de los diecisiete (A02-UK, A12-F, A13-A, A14-A & A16-A). Con relación al tema mencionado, dos de los artículos refieren que los sujetos eran de sexo femenino, (A12-F-CG & A13-A-CG) mientras que uno de ellos menciona que todos, excepto dos, eran mujeres. (A02-UK-CG)

En el documento A14-A mencionan un director y una directora. Adicionalmente, el documento A16-A menciona que diecisiete eran hombres y trece, mujeres, observando, en general, que la mayoría eran de sexo femenino.

3.2.3.2. Experiencia

En relación a la experiencia de los directores, tenemos la siguiente información. Cinco de los diecisiete documentos mencionan el tema (A02-UK, A10-UK, A12-F, A13-A, A14-A & A16-A).

El artículo A10-UK indica que cinco directores eran de escuelas de nivel primaria o secundaria, y cinco de escuelas integrales. El documento A02-UK, hace referencia a la experiencia previa a asumir el cargo de directores, mencionando que tres participantes ocuparon previamente puestos de supervisión o gestión.

Finalmente, en relación a los maestros mencionados en dos artículos, el primero hace referencia a los participantes, treinta y dos maestros cuya experiencia laboral promedio fue de once años. Para ser elegible y asistir al curso de capacitación, los maestros tenían que estar trabajando en jardín de infantes. (A12-F-CE). El segundo, indica que los treinta y un participantes de su estudio eran maestros experimentados en las escuelas y en diferentes puntos de su camino hacia el liderazgo. La mayoría ocupaba puestos equivalentes a subdirector o coordinador sénior, con responsabilidades a nivel escolar como miembro del equipo de liderazgo ejecutivo de su escuela. Algunos ya habían estado expuestos a los roles que cumplen los directores o ejercieron cargos superiores (A16A-CE).

3.2.3.3. Formación

En relación a formación de los directores, tres documentos la mencionan. (A01-F, A02-UK & A10-UK). La Junta Nacional de Educación de Finlandia organiza la capacitación de directores que es, de hecho, el diploma de calificación principal para estos. Este reconocimiento se puede obtener aprobando algunos exámenes de libros y proporciona solo información administrativa para actuales y futuros directores, sobre cómo llevar adecuadamente una escuela, por lo que un maestro ya debe haber aprobado el diploma antes de solicitar el puesto de director (A01-F-CF).

El segundo documento indica que el Reino Unido requiere que los directores sean maestros calificados, siendo este requisito, considerado bastante instrumental. El mismo documento lo compara con la realidad en Suecia, donde un director puede ser empleado sin ser un maestro calificado. De hecho, uno de los

directores que participó en este estudio no tenía calificaciones docentes. Varios entrevistados, pero no todos, expresaron la opinión de que, para ser un líder pedagógico, se debe tener experiencia como maestro y/o tener experiencias de enseñanza (A10-UK-CF-A). Asimismo, otro documento menciona que los profesionales de primeros años (Early Years Professionals o EYP) son evaluados según los estándares nacionales para ser un "líder de práctica" (DCSF 2008) para trabajar con el rango de edad de 0 a 5 años. Inicialmente los EYP se centraron en profesionales graduados con experiencia (A02-UK-CF).

3.2.3.4. Habilidades duras

Leithwood et al., (2009, p. 110) menciona que hay ciertos rasgos cognitivos que el líder debería tener, tales como inteligencia, el conocimiento necesario para afrontar situaciones desafiantes, así como la habilidad para resolver problemas. En base a lo cual se han identificado siete de los diecisiete documentos que lo mencionan (A01-F, A09-UK, A10-UK, A12-F, A14-A, A15-UK & A16-A).

Al respecto, en base a la teoría del capital humano de las dimensiones del liderazgo pedagógico (Fonsén, 2014, adaptado de Sergiovanni 1998) se menciona las siguientes dimensiones: mayor conocimiento, conciencia de la calidad de la pedagogía implementada previamente, habilidades de desarrollo y capacidad para defender la pedagogía ECE (Fonsén & Ukkonen-Mikkola, 2019) (A12F- CHD).

Heikka & Waniganayake, (2011) indican, en primer lugar, que el conocimiento especializado son las habilidades, atributos, cualidades y experiencia específicos que posee un líder, y que pueden obtenerse a través de aspectos académicos y vocacionales. Esto incluye conocimiento pedagógico y habilidades de liderazgo (p. 420) (A15-UK-CHD)

Por otro lado, dos de los artículos hacen hincapié en el conocimiento más técnico (A10-UK, A14-A) pues para cumplir el rol de liderazgo pedagógico es importante tener conocimiento de los documentos de orientación, como el plan de estudios (Rapp, 2010) (A10-UK- CHD), tener conocimiento curricular y filosofía, conocimiento de investigación pedagógica y praxis (Grice, 2019a) (A14-A- CHD).

También es importante, tal como lo menciona un documento, tener poderes de decisión (Saarivirta & Kumpulainen, 2016) (A01-F-CD). Bottery (2006, p. 110),

sugiere que los líderes educativos, necesitan ser humilde con respecto a su propia capacidad de "conocer" las respuestas finales y reconocer que otros también tienen aportes importantes (Male & Palaiologou (2011) (A09-UK-CHD).

Finalmente, deben tener conocimientos en sus áreas temáticas, incluidos académicos universitarios y profesionales, con experiencia en administración escolar; y apoyo social y profesional, brindando tutoría formal (McCulla & Degenhardt, 2015) (A16A-CHD-B).

3.2.3.5. Habilidades blandas

En relación a las habilidades blandas, como se mencionó anteriormente, entre las afectivas se encuentran aquellas relacionadas con destrezas sociales, motivación y personalidad Leithwood et al., (2009, p. 110). Efectivamente, en los artículos académicos que forman parte de la presente investigación, estos son mencionados en once de los diecisiete documentos (A01-F, A02-UK, A04-UK, A05-F, A06-F, A08-UK, A09-UK, A12-F, A13-A, A15-UK, A16-A).

Una propuesta muy interesante es la propuesta de Finlandia, el modelo "TenKeys®" consiste en diez claves cualitativas como diez atributos clave. Son polifonía, interacción, experiencia, flexibilidad, compromiso, responsabilidad, negociación, toma de decisiones, control y evaluación basados en la confianza. (Jäppinen, 2012) (A06-F-CHB).

Cuatro de los cuales mencionan como características del líder pedagógico los aspectos éticos, valores, moral, creencias, los cuales se relacionan con la misión, visión, motivación a los demás, confianza, apertura y respeto, tal como se aprecia en los siguientes hallazgos:

Los valores claros que motivaron y mantuvieron su sentido de misión profesional, el compromiso con el propósito moral y la responsabilidad de la ética, confianza en las que la apertura, el respeto y valorar a otros, trabajar con una visión participativa del liderazgo que respeta las fortalezas que todos pueden contribuir al propósito pedagógico y organizacional general (Murray & McDowall Clark, 2013) (A02-UK-CB). El liderazgo pedagógico transmite una función decidida, caracterizada por las personas líderes, donde los involucrados desarrollan un apego y sentimientos de responsabilidad hacia la ética, los valores y las creencias

centrales de los estándares. (Male & Palaiologou, 2011) (A09-UK-CB). Se requiere nociones de profesionalismo, por ejemplo, en relación con la ética, valores, culturas, creencias, comunicación y habilidades interpersonales de un líder. (Carroll-Meehan, Bolshaw & Hadfield, 2017) (A15-UK-CHB) Los valores individuales y la visión con la que los directores realizan su trabajo. (McCulla & Degenhardt, 2015) (A16-A-CHB).

Por otro lado, dos documentos mencionan la confianza y autonomía. Los líderes medios pedagógicos tienen confianza (Grice, 2019b) (A13A-CHB-A). Son líderes pedagógicos autónomos con auténtica colegialidad y confianza, pueden permitir el cambio pedagógico (Grice, 2019b) (A13A-CHB-B).

Uno de los documentos menciona la habilidad y la capacidad de identificar las emociones de los maestros, reflexionar sobre ellas con los mismos y apoyar el desarrollo profesional de cada uno, por lo que requieren más habilidades sociales y de redes (Saarivirta & Kumpulainen, 2016) (A01-F-CB).

También mencionan que el dirigir organizaciones educativas efectivamente, requiere una habilidad altamente desarrollada para "escuchar" los eventos, las circunstancias sociales, comprender las subjetividades individuales y tener la capacidad de responder con fluidez a eventos impredecibles (Male & Palaiologou, 2015) (A04-UK-CHB), la cual va vinculada al diálogo generativo como una herramienta, por lo que es una forma de negociar en este ámbito para generar nuevos conocimientos y comprensión (Jäppinen & Sarja, 2012) (A05-F-CHB).

Asimismo, un documento indica la importancia que se confía en que las personas cumplan sus responsabilidades, sentir que su puerta siempre está abierta. Una combinación paradójica de humildad personal más voluntad profesional, aceptando las ideas de los demás, escuchando más de lo que hablan, cumpliendo con los valores y ambiciones acordados de la organización (Male & Palaiologou, 2011) (A08-UK-CHB).

Finalmente, uno de los documentos propone disposiciones y atributos que se vinculan con los atributos de Aubrey (2007) para el liderazgo. Estas ocho competencias fueron:

- . Práctica ética y basada en principios.

- . Planificación y organización.
- . Reflexión
- . Compromiso de trabajar con niños.
- . Creatividad y resolución de problemas.
- . Conocimiento y ganas de aprender
- . Resiliencia y compromiso con el cambio.
- . Habilidades de autoevaluación.

(Carroll-Meehan, Bolshaw & Hadfield, 2017, pág. 421)
(A15-UK-CHB-B).

FIGURA 10. CARACTERÍSTICAS DEL DIRECTOR DE ESCUELA QUE EJERCE EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO



Elaboración propia

CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las conclusiones del presente estudio:

- ✚ La investigación realizada ha permitido dilucidar que, a pesar que el concepto de liderazgo pedagógico no es universal, las fuentes analizadas coinciden que éste se encuentra centrado en el alumno. El liderazgo pedagógico busca motivar la participación de todos los actores involucrados, enfocándose en el proceso enseñanza-aprendizaje, en beneficio del alumno, potenciando la labor docente como líder pedagógico en el aula. Además, el estilo del liderazgo no es jerárquico, es motivador, inspirador y guía hacia una meta y objetivos comunes, permitiendo que el alumno tome conciencia de la importancia del aprendizaje.
- ✚ A partir del análisis se puede señalar que las funciones del director que ejerce el liderazgo pedagógico se centran en el alumno y su aprendizaje, así como los planes de estudio y el currículo, adaptándolo y contextualizándolo. El director promueve la construcción conjunta del aprendizaje de manera colaborativa, con prácticas innovadoras, dejando en segundo plano la gestión. El director debe propiciar que tanto el docente como los mandos medios, ya sean sub-directores, coordinadores, jefes de área, entre otros, sean líderes pedagógicos en su aula. Así mismo el director debe empoderarlos, para que motiven, guíen y dirijan a los alumnos, lo cual, en consecuencia, beneficiará la mejora de la calidad, así como los resultados educativos.
- ✚ En base al análisis realizado, se observa que las características más importantes del director son aquellas relacionadas con las habilidades blandas, entre las cuales destacan: la confianza en sí mismo y en el personal a su cargo, la autonomía, la toma de decisiones, la resolución de problemas. Adicionalmente el ser guía, motivador, saber escuchar, propiciar el diálogo, la comunicación asertiva, negociar cuando se requiera, flexible, promover la confianza con ética, moral y valores. También es importante el apoyar el desarrollo profesional de los maestros, saber escuchar y promover el diálogo generativo. Por último, con respecto a las habilidades duras, éstas también

deben potenciarse. Entre las más relevantes tenemos el conocimiento pedagógico y el de las herramientas, que lo ayudarán a realizar su labor, planes de estudio y resultados que espera lograr.



RECOMENDACIONES

Al finalizar el proceso de la investigación, se proponen algunas recomendaciones como fruto de los hallazgos obtenidos:

- ✚ En el contexto actual, debido a que el Ministerio De Educación, desde hace unos años se encuentra capacitando a docentes del sector público en este estilo de liderazgo, se sugiere realizar una investigación para hacer un seguimiento a la aplicación del liderazgo pedagógico implementado por esta entidad estatal en escuelas nacionales con la finalidad de medir los avances y logros.
- ✚ Los resultados de la investigación sugieren que el director emplea muy poco de su tiempo en labores pedagógicas, por tal motivo, se recomienda impulsar que los directores reduzcan la carga de gestión y se enfoquen más en el aspecto pedagógico, implementando comunidades profesionales de aprendizaje.
- ✚ Con respecto al diseño metodológico, se ha determinado que la revisión de la literatura permite mantenernos al tanto de las últimas investigaciones sobre el campo educativo, entre otros, motivo por el cual se recomienda emplear éste método, ya que la información obtenida, así como los hallazgos, serán de utilidad y relevancia para las generaciones futuras, en cualquier campo que se empleen.
- ✚ Finalmente, en base a los hallazgos encontrados, se recomienda realizar investigaciones de las categorías emergentes identificadas. La primera, sobre Comunidades Profesionales de Aprendizaje, mencionada en reiteradas oportunidades, por ser un tema importante para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje, así como la calidad educativa. Adicionalmente, sería recomendable investigar sobre “mentoring”, “coaching” y la manera de incorporarlos para empoderar a docentes u otros actores relacionados a la gestión pedagógica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, M., Fernández, M. & Herrero, E. (2002). *La dirección escolar ante los retos del siglo XXI*. Madrid: Síntesis.
- Alvarez, J. M. (2011). *Evaluar para conocer, examinar para excluir*. Madrid: Morata, S.L.
- Amanchukwu, R. N, Jones Stanley, G., & Prince Ololube, N. (2015). *Scientific & Academic Publishing* 5(1), 6-13. Recuperado de <http://article.sapub.org/10.5923.j.mm.20150501.02.html>
- Ari Pokka. (2015). *Top Class, Finnish School Leadership and Management*. Finlandia: Bookcover.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33. <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2- fulltext-112>
- Bloom, N., Lemos, R., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2015). Does management matter in schools? *The Economic Journal*, 125(584), 647-674.
- Bryman, A. (Ed.). (2011). *The SAGE handbook of leadership*. United States: Sage Publications.
- Carroll-Meehan, C. Bolshaw, P. & Hadfield, E. (2017) New leaders in Early Years: making a difference for children in England, *Early Child Development and Care*, 189:3, 416-429, DOI: 10.1080/03004430.2017.1324436
- Casassus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina. La tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. *Em Aberto*, 19(75).
- Chew, J. O. A., & Andrews, D. (2010). Enabling teachers to become pedagogical leaders: Case studies of two IDEAS schools in Singapore and Australia. *Educational Research for Policy and Practice*, 9(1), 59-74. Recuperado de: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10671-010-9079-0>
- Cohen, L. & Manion, L. (2002). *Métodos de investigación educativa*. (2da ed.). Madrid: La Muralla.
- Cooper, R. (2009). Decoding coding via the coding manual for qualitative researchers by Johnny Saldaña. *The Qualitative Report*, 14(4), 245-248.
- Coughlin, A. M., & Baird, L. (2013). Pedagogical leadership. *London: London bridge child care services & Karwartha child care services*. Retrieved March, 30, 2017. Recuperado de: http://www.edu.gov.on.ca/childcare/Baird_Coughlin.pdf
- Fernández-Collado, C., Hernández, R. & Baptista, M. (2006). *Metodología de la investigación*. Colombia: Mc Graw Hill.

- Firestone, W. A., & Riehl, C. (Eds.). (2005). *A new agenda for research in educational leadership*. Teachers College Press.
- Fonsén, E. & Ukkonen-Mikkola, T (2019): Early childhood education teachers' professional development towards pedagogical leadership, *Educational Research*, 61(2), 181-196. <https://doi.org/10.1080/00131881.2019.1600377>
- Grice, C. (2019a). Leading pedagogical reform, *International Journal of Leadership in Education*, 22(3), 354-369, DOI: 10.1080/13603124.2018.1463462
- Grice, C. (2019b). 007 Spies, surveillance and pedagogical middle leadership: for the good of the empire of education, *Journal of Educational Administration and History*, 51(2), 165-181, DOI: 10.1080/00220620.2019.1583173 R
- Hart, C. (2018). *Doing a Literature Review: Releasing the Research Imagination*. United States: Sage Publications.
- Jäppinen, A. K. (2012). Distributed pedagogical leadership in support of student transitions. *Improving Schools*, 15(1), 23-36. Recuperado de: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1365480212439959>
- Jäppinen, A.J. (2010) Preventing early leaving in VET: distributed pedagogical leadership in characterising five types of successful organisations, *Journal of Vocational Education and Training*, 62(3), 297-312, DOI: 10.1080/13636820.2010.509548
- Jäppinen, A. K., & Sarja, A. (2012). Distributed pedagogical leadership and generative dialogue in educational nodes. *Management in education*, 26(2), 64-72. Recuperado de: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0892020611429983>
- Leithwood, K., Seashore, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). Review of research: How leadership influences student learning. Recuperado de: <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/How-Leadership-Influences-Student-Learning.pdf>
- Leithwood, K., Mascall, B., Strauss, T., Sacks, R., Memon, N., & Yashkina, A. (2009). Distribuir el liderazgo en aras de escuelas más inteligentes: eliminar el ego del sistema. ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación, 97.(97-200). Recuperado de: <http://files.educacion-en-beta.webnode.cl/200000210-c31d8c417c/LIDERAR%E2%80%9494ESCUELA.pdf#page=97>
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2007). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile: Fundación Chile. Área de Educación.
- McCulla, N., & Degenhardt, L. (2015). Journeys to school leadership: How action learning identified what participants valued in a year-long Australian leadership development program centered on principles of good practice. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(4), 558-577 Recuperado de: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1741143214558574>

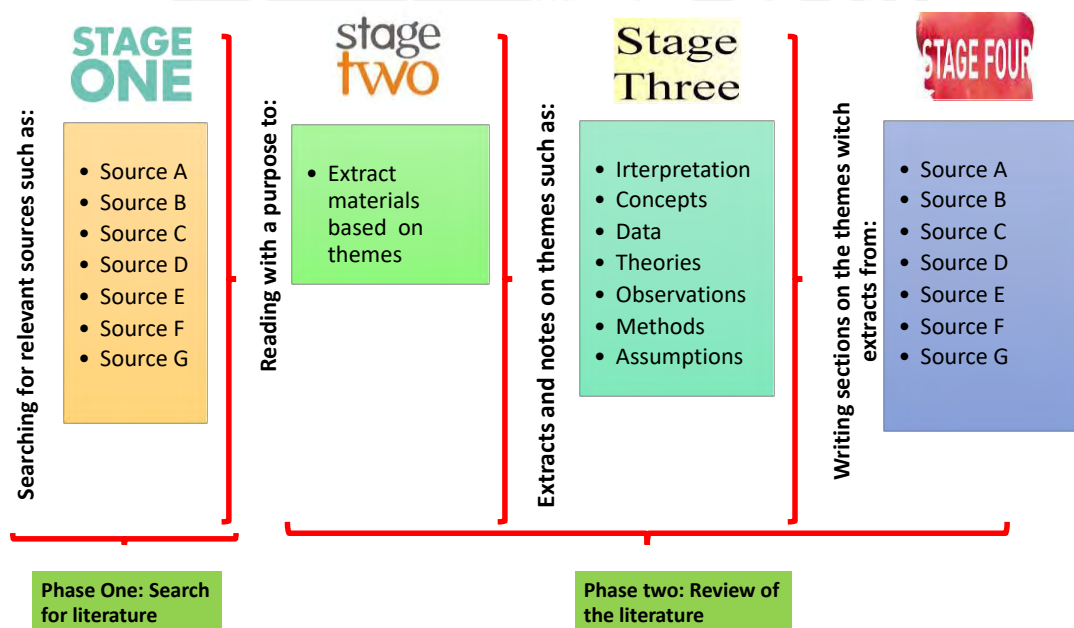
- Machi, L. A., & McEvoy, B. T. (2012). *The literature review: Six steps to success*. United States: Corwin Press.
- Macneill, N., Cavanagh, R. F., & Silcox, S. (2005). Pedagogic Leadership: Refocusing on Learning and Teaching. *International electronic journal for leadership in learning*, 9(2), 1-11. Recuperado de: <https://eric.ed.gov/?id=EJ985373>
- Male, T., & Palaiologou, I. (2015). Pedagogical leadership in the 21st century: Evidence from the field. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(2), 214-231. Recuperado de: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1741143213494889>
- Male, T., & Palaiologou, I. (2017). Pedagogical leadership in action: two case studies in English schools. *International Journal of Leadership in Education*, 20(6), 733-748. Recuperado de: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13603124.2016.1174310>
- Male, T., & Palaiologou, I. (2011) Learning-centred leadership or pedagogical leadership? An alternative approach to leadership in education contexts, *International Journal of Leadership in Education*, 15(1), 107-118, DOI: 10.1080/13603124.2011.617839 Recuperado de: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13603124.2011.617839?journalCode=tel20>
- Ministerio De Educación, L. G. (2003). LEY Nº 28044. Recuperado de: http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf
- Ministerio De Educación, (2010). Propuesta de metas educativas e Indicadores al 2021. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/Publicaciones/Folleto_Metas2021_setiembre.pdf
- Ministerio De Educación, (2014). Marco de Buen Desempeño del Directivo Directivos construyendo escuela. Recuperado de: http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Monereo, C. y Pozo, J. (2001) *¿En qué siglo vive la escuela?: El reto de la nueva cultura educativa. Cuadernos de pedagogía*, 298. 50-55.
- Murray, J & McDowall Clark, R (2013) Reframing leadership as a participative pedagogy: the working theories of early years' professionals, *Early Years*, 33:3, 289-301, DOI: 10.1080/09575146.2013.781135'
- Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). (2019). PISA 2018 Results COMBINED EXECUTIVE SUMMARIES VOLUME I, II & III. abril, 02, 2020, de OECD Recuperado de: https://www.oecd.org/pisa/Combined_Executive_Summaries_PISA_2018.pdf
- Palaiologou, I., & Male, T. (2019). Leadership in early childhood education: The case for pedagogical praxis. *Contemporary Issues in Early Childhood*, 20(1), 23-34. Recuperado de: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1463949118819100>

- Pérez Serrano, G. (2007). *Desafíos de la investigación cualitativa. Técnicas y análisis de datos*. Madrid: Editorial La Muralla.
- Randolph, J. (2009). A Guide to Writing the Dissertation Literature Review. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 14 (13), 1-13. Recuperado de: <https://pareonline.net/pdf/v14n13.pdf>
- Rapp, S. (2010) Headteacher as a Pedagogical Leader: a Comparative Study of Headteachers in Sweden and England, *British Journal of Educational Studies*, 58(3), 331-349, DOI: 10.1080/00071001003752229
- Rodríguez, D. & Valldeoriola, J. (2012). *Metodología de la Investigación*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya. Recuperado de <http://myuvmcollege.com/uploads/lectura201109/Metodolog%C3%ADa%20de%20investigaci%C3%B3n-2064.pdf>
- San Fabián, J., Granda, A. (2013). *Autoevaluación de Centros Educativos*. Madrid: Síntesis.
- Sánchez Albavera, F. (2003). Acuerdo Nacional y gestión presupuestal en el Perú. CEPAL. Recuperado de: <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/7297>
- Saarivirta, T., & Kumpulainen, K. (2016). School autonomy, leadership and student achievement: reflections from Finland. *International Journal of Educational Management*, 30(7), 1268-1278. Recuperado de: www.emeraldinsight.com/0951-354X.htm
- Thomson, P. (2014) 'Scaling up' educational change: some musings on misrecognition and doxic challenges, *Critical Studies in Education*, 55(2), 87-103, DOI: 10.1080/17508487.2014.863221
- Webster, J., & Watson, R. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: writing a literature review. *MIS Quarterly*, 26 (2), 13- 23. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/pdf/4132319.pdf?refreqid=excelsior%3A90fc2c1e9c113f7ccc9ca44e6749a5ed>

ANEXOS

Anexo 1:

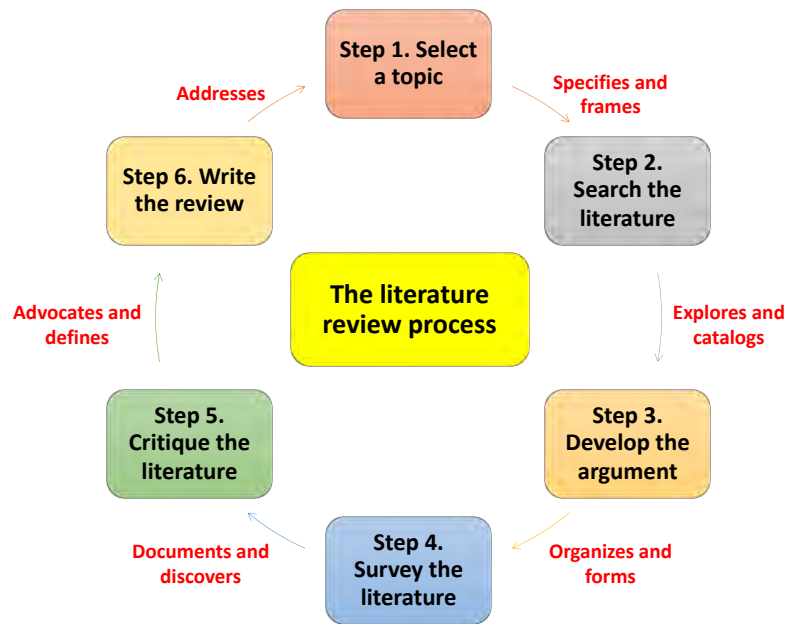
Figura 1: The basic four stages in producing a review of the literature



Tomado de Hart, 2018.

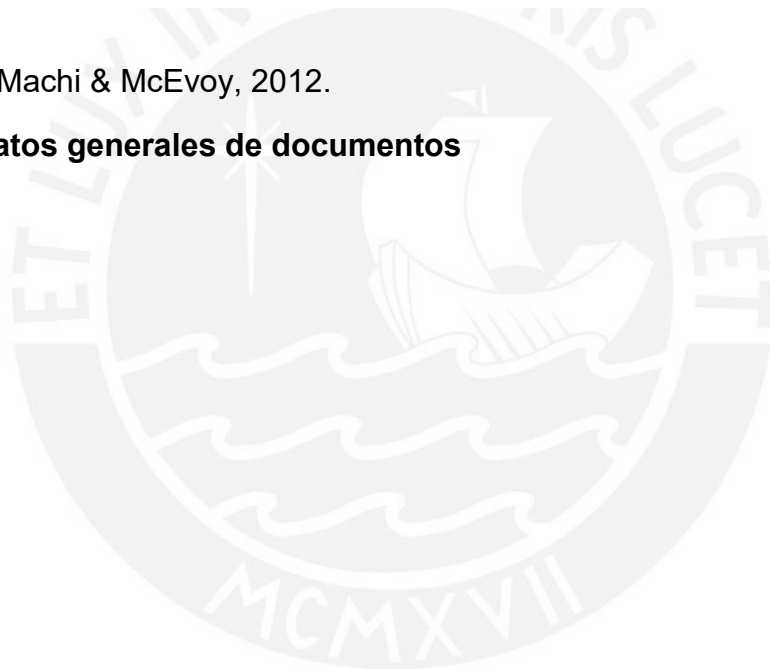
Anexo 2:

Figura 2: The literature review Model.



Tomado de Machi & McEvoy, 2012.

Anexo 3: Datos generales de documentos



Datos generales de documentos							
Código	Título	Autor	Año	Pais de procedencia	Base de Datos	Descriptor/ Keywords	Abstract
A01-F	School autonomy, leadership and student achievement: reflections from Finland	Toni Saarivirta, Kristina Kumpulainen	2016	Finlandia	ERIC	School leadership, School autonomy	El documento es una revisión de la literatura sobre estudios finlandeses centrado en la autonomía escolar, el liderazgo escolar y el rendimiento estudiantil.
A02-UK	Reframing leadership as a participative pedagogy: the working theories of early years professionals	Janet Murray & Rory McDowall Clark	2012	Reino Unido	Taylor & Francis Journals	Pedagogic leadership; Early Years Professionals; leading practice	Las nociones tradicionales de liderazgo están en desacuerdo con la pedagogía y el espíritu de la Educación y Cuidado de la Primera Infancia (ECEC), lo que provoca una creciente preocupación internacional para desarrollar nuevos entendimientos que se adapten mejor y creen una mayor capacidad de liderazgo. La introducción del Early Years Professional (EYP) en Inglaterra, como líder de la práctica sin asociación con una posición organizativa, impulsó la idea del liderazgo pedagógico. Este documento se basa en dos estudios cualitativos para examinar las teorías de trabajo de EYP en la práctica líder para descubrir cómo interpretan y aplican su propósito profesional. Se adoptó un enfoque interpretativo para desarrollar patrones de significado a partir de historias de profesionales que muestran una noción emergente de liderazgo fundada en el "cuidado apasionado" para mejorar la educación y el bienestar de los niños pequeños. Tal liderazgo puede ejercerse independientemente del rol posicional, ya que no opera a través de la autoridad sino desde un propósito moral y busca liberar la agencia para el cambio con los demás mediante la construcción de relaciones de confianza. Esto proporciona un margen para reconceptualizar el liderazgo en ECEC como una pedagogía participativa que podría generar un mayor capital de liderazgo si se integra en el desarrollo profesional.
A03-UK	'Scaling up' educational change: some musings on misrecognition and doxic challenges	Pat Thomson	2014	Reino Unido	ERIC	Bourdieu; educational leadership and management; educational policy; inclusive education; special education	Documento plantea la noción de "ampliación de escala", animar a más maestros a adoptar una innovación pedagógica, así como los esfuerzos de todo el sistema para implementar "lo que funciona" en todas las escuelas.
A04-UK	Pedagogical leadership in the 21st century: Evidence from the field. Educational Management Administration & Leadership	Male, T., & Palaioologo u, I.	2015	Reino Unido	ERIC	Leadership, pedagogy, praxis, ecology of community, social axes, educational organisations	Documento plantea es que se deberían pasar de usar modelos de liderazgo y, en cambio, para ver el liderazgo como una praxis que no está solo preocupada por la dicotomía de enseñanza, aprendizaje y resultados, pero también se preocupa por una conceptualización integrada de las relaciones entre la enseñanza, la ecología del aprendizaje de la comunidad y el conjunto social de ejes en el que se establece la organización educativa. Esta comprensión del liderazgo pedagógico se preocupa por los vínculos entre los resultados educativos deseados y el conjunto de realidades sociales que rodean el entorno educativo.
A05-F	Distributed pedagogical leadership and generative dialogue in educational nodes. Management in education.	Jäppinen, A. K., & Sarja, A.	2012	Finlandia	SAGE Journals	pedagogical leadership, distribution, generative dialogue, educational nodes, learning paths	El artículo presenta prácticas de liderazgo pedagógico distribuido y diálogo generativo como una herramienta con la cual la administración y el personal pueden operar mejor en el mundo cada vez más turbulento de la educación. El liderazgo pedagógico distribuido incluye características comunes de una comunidad de aprendizaje profesional cuando los actores educativos comparten intencionalmente una misión común. Allí, todas las partes interesadas asumen la responsabilidad colectiva del aprendizaje de los estudiantes. El diálogo generativo es una forma de negociar en este ámbito para generar nuevo conocimiento y comprensión. Para introducir este proceso en la práctica, el artículo describe dos entornos de aprendizaje finlandeses en los que los interesados definen, primero, los nodos críticos, las vías y los contenidos en las vías de aprendizaje individuales de los estudiantes en la educación vocacional y, en segundo lugar, presenta ejemplos de diálogos generativos dentro de la pedagogía distribuida.
A06-F	Distributed pedagogical leadership in support of student transitions. Improving Schools,	Jäppinen, A. K.	2012	Finlandia	SAGE Journals	Collaborative leadership, distributed pedagogical leadership, transition practices	Este artículo presenta una nueva forma de estudiar el liderazgo educativo como un esfuerzo de colaboración a través de la noción de liderazgo pedagógico distribuido (LPD) el cual considera el liderazgo como la médula y las características más internas de una comunidad de aprendizaje profesional donde las partes interesadas comparten un deber y objetivos comunes y ejecutan actividades habituales para alcanzar estos objetivos. En este artículo, este proceso se concretó al examinar cómo apoyar las vías de aprendizaje de los estudiantes en Finlandia. El LPD es un modelo perfecto al que se supone que la comunidad debe llegar y se encuentra acompañado por un modelo concreto llamado TenKeys®, 10 atributos principales del liderazgo colaborativo. Se realizaron comparaciones entre 1) los líderes finlandeses de la FP y un equipo de liderazgo en una escuela de caso de la EFTP finlandesa y 2) el personal del sistema de la FPV de Finlandia y los de la escuela de estudio de casos.
A07-UK	Leadership in early childhood education: The case for pedagogical praxis. Contemporary Issues in Early Childhood.	Palaioologo u, I., & Male, T.	2019	Reino Unido	SAGE Journals	Early childhood education and care, leadership, pedagogical leadership, pedagogy, praxis	En este artículo conceptual, los autores examinan el contexto de la educación y el cuidado de la primera infancia en Inglaterra y las ideologías predominantes que las sustentan para explorar cómo estas repercuten en el marco del liderazgo. El contexto inglés conlleva varias contradicciones (antinomias) a nivel ontológico, epistemológico y axiológico, y está muy influenciado por una lucha ideológica sobre el valor del juego dentro del sector en oposición a un clima de performatividad infantil. Además, la fuerza laboral predominantemente femenina (un factor en sí mismo) ha enfrentado cambios implacables en términos de calificaciones y reformas curriculares en los últimos años. Con la introducción de la calificación de líder graduado (Early Years Teacher Status), un gran cuerpo de investigación ha estado buscando conceptualizar qué significa el liderazgo para la educación y el cuidado de la primera infancia. En este artículo, los autores argumentan que estos intentos son útiles y contribuyen a este discurso de liderazgo, pero debe pensarse no solo de manera abstracta, sino también práctica. Así, los autores concluyen que la (re) conceptualización del liderazgo debería ubicarlo como una praxis pedagógica después de evaluar las disposiciones profundas inherentes de los líderes en relación con su historia, cultura circundante y perspectivas / realidades subjetivas.

A08-UK	Pedagogical leadership in action: two case studies in English schools	Trevor Male & Ioanna Palaioologu	2017	Reino Unido	Taylor & Francis Journals	Pedagogical leadership	Este documento explora la construcción del liderazgo pedagógico en acción en dos escuelas de estudio de caso en Inglaterra. Las dos escuelas investigadas tenían directores que fueron reconocidos como excelentes profesionales que habían llevado a sus escuelas desde una posición fallida a ser juzgados como "sobresalientes" y habían sostenido y ampliado este estatus con éxito. Sus comportamientos correspondían así a los ideales de liderazgo pedagógico que habían sido desarrollados en la investigación previa de los autores. Este enfoque es una extensión de las ideas relacionadas con el liderazgo centrado en el alumno, donde el enfoque clave está en la personalización de la educación para el beneficio del alumno. Sin embargo, los líderes pedagógicos llevan esto más lejos y se aseguran de que son igualmente responsables ante la comunidad local y el sistema educativo más amplio al determinar las acciones apropiadas para apoyar el aprendizaje en sus escuelas. La investigación que se informa aquí se basa en entrevistas realizadas con miembros de la comunidad escolar (incluidos los estudiantes) para establecer cómo estos líderes pedagógicos determinan la acción efectiva. El examen de datos identifica seis categorías de actividades de liderazgo que contribuyen al crecimiento continuo de estas escuelas: estableciendo una cultura de éxito, gestionando las expectativas externas, seleccionando e induciendo al personal, gestionando un entorno de apoyo sólido, manteniendo relaciones internas efectivas y el comportamiento de liderazgo de los directores.
A09-UK	Learning-centred leadership or pedagogical leadership? An alternative approach to leadership in education contexts	Trevor Male & Ioanna Palaioologu	2011	Reino Unido	Taylor & Francis Journals	Pedagogical leadership, instructional leadership, learning-centred leadership	El documento argumentará que la epistema de la pedagogía es de mayor relevancia para los líderes en educación en una época en la que la promoción de un aprendizaje efectivo implica más que simplemente asegurar que la relación entre profesores y alumnos sea satisfactoria o buena. La centralidad de las relaciones con los demás, como los aprendices, los padres, la comunidad y el gobierno, y la construcción de una comunidad de aprendizaje son de mayor importancia que los comportamientos promovidos a través del modelo de liderazgo centrado en el aprendizaje. Los enfoques de liderazgo basados en tales principios necesitan, se argumentará, en el contexto del aprendizaje en el entorno digital del siglo XXI, para desarrollarse sobre la base de la construcción en lugar de transmitir el conocimiento.
A10-UK	Headteacher as a Pedagogical Leader: a Comparative Study of Headteachers in Sweden and England	Stephan Rapp	2010	Reino Unido	Taylor & Francis Journals	headteacher, pedagogical leadership, tight and loosely coupled organisations, accountability	Este es un estudio comparativo, basado en datos obtenidos de entrevistas realizadas con directores, que compara los roles de los directores suecos y británicos como líderes pedagógicos. Para su marco analítico, el estudio utiliza el enfoque de investigación cualitativa conocido como fenomenografía y, en el contexto de los documentos legales de guía relacionados con la educación, examina los hallazgos del estudio como factores marco y como sistemas estrechamente vinculados. Sobre la base de entrevistas con los sujetos del estudio (cinco directores suecos y cinco directores de inglés), se observaron diferencias perceptibles entre los directores suecos e ingleses en sus roles como líderes pedagógicos. Ambos grupos son responsables de la administración y la administración de la escuela pero, en comparación con los directores suecos, sus homólogos en inglés tienen una mayor responsabilidad personal por el desempeño general de la escuela y están más enfocados en proporcionar liderazgo en la enseñanza y el aprendizaje. En contraste, los directores suecos tenían una mayor separación de los dos roles, y el director asume la responsabilidad de la administración y dejaba la responsabilidad de enseñar y aprender a los maestros.
A11-F	Preventing early leaving in VET: distributed pedagogical leadership in characterising five types of successful organisations	Aini-Kristiina Jäppinen*	2010	Finlandia	Taylor & Francis Journals	VET and development; leadership of VET; organisations; vocational education and training; vocational and educational guidance	Este documento presenta a 14 organizadores de educación secundaria superior en Finlandia con tasas de abandono escolar excepcionalmente bajas. Como un estudio de caso en el que se definieron fortalezas comunes, se encontraron cinco tipos de organizaciones con características típicas: orientada a la vida laboral, basada en redes y en equipo, acogedora y tradicional, orientada a la orientación e innovadora. El liderazgo pedagógico distribuido (DPL) se creó como la base teórica a partir de la cual se examinaron las acciones organizativas. El DPL implica que la responsabilidad del aprendizaje de los estudiantes es compartida por todo el personal, a través de prácticas pedagógicas sistemáticas y de largo plazo. Para este propósito, se investigaron la gestión y el liderazgo, el plan de estudios, las estrategias, el trabajo de desarrollo, los contenidos del estudio y la orientación a través de cuestionarios, entrevistas y documentos. Los fenómenos se categorizaron y analizaron de forma metódica y se clasificaron en cuatro niveles de calidad. Como resultado, se definieron una serie de fortalezas y cinco tipos de organización.
A12-F	Early childhood education teachers' professional development towards pedagogical leadership	Elina Fonsén & Tuukka Mikko	2019	Finlandia	Taylor & Francis Journals	Early childhood education, ECE teacher, further training, professional development, pedagogical leadership, action research	Este artículo examina las interpretaciones de los maestros de ECE sobre los cambios en su pensamiento pedagógico durante un curso de capacitación adicional para maestros de ECE en Finlandia. El objetivo de esta investigación cualitativa fue investigar el desarrollo profesional que se puede relacionar con la capacitación adicional. El contexto del estudio fue un curso de formación complementaria de 18 meses de duración para profesores de ECE denominado "Pedagogía de la educación infantil temprana durante el cambio de prácticas". El estudio involucró a 32 maestros de ECE que participaron en el curso de capacitación adicional. Los datos consistieron en las respuestas escritas de los participantes de la capacitación adicional con respecto a su interpretación de la pedagogía. Diseño y métodos: La investigación se llevó a cabo utilizando un enfoque de acción participativa. Los datos escritos fueron recogidos de los profesores participantes. En primer lugar, el análisis temático se realizó inductivamente a partir de los datos. En la segunda fase, el análisis de contenido se aplicó utilizando el razonamiento abductivo. El análisis del contenido basado en la teoría se realizó utilizando aspectos de liderazgo pedagógico de la teoría del capital humano. Las características del desarrollo profesional que se identificaron se exploraron a través de la lente del liderazgo pedagógico y se agruparon en cuatro dimensiones: mayor conocimiento, conciencia de la calidad de la pedagogía implementada anteriormente, habilidades de desarrollo y capacidad para defender la pedagogía de la EPI. La investigación identificó conexiones y relaciones entre la capacitación adicional y el desarrollo profesional en el liderazgo pedagógico. Se discute la importancia y la demanda de un enfoque de investigación de acción participativa para la capacitación adicional para maestros de ECE.

A12-F	Early childhood education teachers' professional development towards pedagogical leadership	Elina Fonsén & Tuuiki Ukkonen-Mikkola	2019	Finlandia	Taylor & Francis Journals	Early childhood education, ECE teacher, further training, professional development, pedagogical leadership, action research	Este artículo examina las interpretaciones de los maestros de ECE sobre los cambios en su pensamiento pedagógico durante un curso de capacitación adicional para maestros de ECE en Finlandia. El objetivo de esta investigación cualitativa fue investigar el desarrollo profesional que se puede relacionar con la capacitación adicional. El contexto del estudio fue un curso de formación complementaria de 18 meses de duración para profesores de ECE denominado "Pedagogía de la educación infantil temprana durante el cambio de prácticas". El estudio involucró a 32 maestros de ECE que participaron en el curso de capacitación adicional. Los datos consistieron en las respuestas escritas de los participantes de la capacitación adicional con respecto a su interpretación de la pedagogía. Diseño y métodos: La investigación se llevó a cabo utilizando un enfoque de acción participativa. Los datos escritos fueron recogidos de los profesores participantes. En primer lugar, el análisis temático se realizó inductivamente a partir de los datos. En la segunda fase, el análisis de contenido se aplicó utilizando el razonamiento abductivo. El análisis del contenido basado en la teoría se realizó utilizando aspectos de liderazgo pedagógico de la teoría del capital humano. Las características del desarrollo profesional que se identificaron se exploraron a través de la lente del liderazgo pedagógico y se agruparon en cuatro dimensiones: mayor conocimiento, conciencia de la calidad de la pedagogía implementada anteriormente, habilidades de desarrollo y capacidad para defender la pedagogía de la EPI. La investigación identificó conexiones y relaciones entre la capacitación adicional y el desarrollo profesional en el liderazgo pedagógico. Se discute la importancia y la demanda de un enfoque de investigación de acción participativa para la capacitación adicional para maestros de ECE.
A13-A	007 Spies, surveillance and pedagogical middle leadership: for the good of the empire of education, Journal of Educational Administration and History.	Christine Grice.	2019	Australia	Taylor & Francis Journals	Pedagogical leadership, middle leadership, distributed leadership, practice theory, curriculum reform, metaphor, inquiry	Esta investigación examina críticamente el papel del liderazgo pedagógico, ya que se distribuye entre los líderes medios. Busca comprender mejor la utilidad lúdica de una metáfora de la cultura popular como un marco para comprender datos empíricos sobre el liderazgo pedagógico en dos escuelas australianas durante un período de cambio de currículo impuesto. Utilizando 'la teoría de las arquitecturas de la práctica' (Kemmis, Stephen, Jane Wilkinson, Christine Edwards-Groves, Ian Hardy, Peter Grootenboer y Laurette Bristol. 2014. Cambiar las prácticas. Cambiar la educación. Wagga Wagga: Springer), el artículo explora una cita como metáfora de varios líderes medianos pedagógicos que 'somos espías' - y de un participante, 'en una buena forma de James Bond.' Esta investigación juega con e interpreta las políticas de la práctica, incluyendo la colaboración o la 'resolución de problemas con licencia', y el empoderamiento o 'interrogación' en la práctica de liderazgo pedagógico cotidiana donde la distribución de liderazgo puede crear espionaje o cumplimiento durante la reforma. La reforma educativa es propugnada por "el bien del imperio" de la educación a través de las prácticas habilitadoras y restrictivas de los líderes pedagógicos medios.
A14-A	Leading pedagogical reform	Christine Grice	2019	Australia	Taylor & Francis Journals		Liderar el cambio pedagógico requiere un esfuerzo colectivo. Este artículo analiza críticamente cómo se distribuyó el liderazgo pedagógico entre los líderes docentes, líderes intermedios y el ejecutivo en dos escuelas primarias australianas durante un período de cambio obligatorio del plan de estudios. Basándose en la teoría de las arquitecturas de práctica (Kemmis et al., 2014), esta investigación proporciona nuevas perspectivas empíricas sobre cómo la influencia y la acción de las prácticas de liderazgo pedagógico distribuido pueden permitir y restringir el aprendizaje profesional de los docentes durante el cambio curricular y pedagógico. Explora las complejas tensiones entre empoderamiento, lealtad y confianza dentro de las jerarquías de liderazgo en dos contextos. Los resultados indican que la auténtica colegialidad puede fomentarse mediante el aprendizaje profesional y el liderazgo pedagógico colectivo. El resultado de la relación simbiótica entre liderazgo y aprendizaje profesional es una mayor confianza y apoyo para el aprendizaje de los estudiantes.
A15-UK	New leaders in Early Years: making a difference for children in England	Catherine Carroll-Meehan, Polly Bolshaw & Eleanor Hadfield	2017	Reino Unido	Taylor & Francis Journals	Early childhood, leadership pedagogical leadership qualifications impact social justice sustainability	Este documento examina la medida en que los cuatro dominios del modelo sostenible de liderazgo en la primera infancia fueron evidentes en las experiencias de los participantes de Nuevos líderes en los primeros años (NLEY). Esta investigación original explora el impacto del liderazgo pedagógico y se centra en los participantes reclutados para un piloto nacional para marcar la diferencia para los niños en áreas de desventaja social en Inglaterra. La importancia de este documento es oportuna dado el enfoque continuo en el liderazgo, evidenciado en la "Estrategia de la fuerza laboral en los primeros años". Este documento aporta un marco conceptual para el liderazgo en la primera infancia como una herramienta metodológica para dar sentido a los datos. Los hallazgos sugieren que NLEY tuvo un impacto en los entornos y las familias con las que trabajaban y que el marco conceptual para el liderazgo en la primera infancia fue una herramienta eficaz para dar sentido a su viaje de principiante a líder.
A16-A	Journeys to school leadership: How action learning identified what participants valued in a year-long Australian leadership development program centered on principles of good practice	Norman McCulla, Leoni Degenhardt	2015	Australia	SAGE Journals	School leadership, leadership preparation, action research, Australian education	La necesidad de identificar y preparar adecuadamente a los maestros para asumir roles de liderazgo escolar, especialmente como directores, ahora está bien documentada en la literatura. De manera similar se documenta la preocupación general por la falta de solicitantes adecuados que estén dispuestos a considerar el papel. Este estudio planteó la cuestión de qué se podría aprender cuando una cohorte seleccionada a propósito de 31 docentes seleccionados de roles ejecutivos, no principales, participó en un programa de desarrollo de liderazgo de varias fases de un año de duración: el Programa Flagship de la Asociación de Escuelas Independientes de Nueva Gales del Sur, Australia (AIS). El diseño del programa se basó en principios de buena práctica reconocidos internacionalmente en la preparación del liderazgo. La evaluación del programa combinó metodologías de aprendizaje de acción que trabajan con los participantes con una evaluación más formal de cada una de las etapas del programa para investigar el crecimiento de los participantes y la efectividad del programa. El componente de aprendizaje activo realizado con la participación directa de todos los participantes y con el apoyo del Instituto Australiano para la Enseñanza y el Liderazgo Escolar (AITSL) fue capaz de identificar lo que los propios participantes consideraron importante y lo que lo fue menos en esta etapa de su preparación, para roles de liderazgo escolar. Al hacerlo, el estudio agrega una perspectiva de participante valiosa a la literatura general sobre la preparación del liderazgo.

A17-A	Enabling Teachers to Become Pedagogical Leaders: Case Studies of Two IDEAS Schools in Singapore and Australia	Chew, Joy Oon Ai; Andrews, Dorothy	2010	Australia	ERIC	Improvement Programs, Educational Change, Foreign Countries, Case Studies, Teacher Leadership, Instructional Leadership, Principals, Administrator Role, Instructional Innovation, Educational Improvement, Organizational Development, Alignment (Education), Teacher Role, International Education, Comparative Education, School Culture, Program Effectiveness, Professional Development	Este documento de investigación trata sobre el papel del director en permitir el liderazgo de maestros para innovaciones pedagógicas y mejoras escolares estudiadas en dos escuelas de Diseños Innovadores para Mejorar los Logros en las Escuelas (IDEAS) en Singapur y Australia durante un período de 3 años desde 2005 hasta 2007. La investigación reportada se basa en el desarrollo de la relación entre los directores y los líderes docentes, ya que participan en un proceso de mejora de toda la escuela. Ambas escuelas de estudio de caso utilizaron el programa de mejora escolar IDEAS que se origina en el Leadership Research Institute, University of Southern Queensland. Los casos rastrean la facilitación del proceso IDEAS en cada escuela y resaltan la centralidad del liderazgo docente para lograr un cambio en la pedagogía de toda la escuela y un proceso de re-activo escolar. Subraya el hecho de que los directores deben apoyar la habilitación del liderazgo entre los maestros al darles el espacio, el tiempo y la responsabilidad para tomar decisiones sobre el trabajo curricular y garantizar que estén alineados con las nuevas estructuras y procesos organizativos. El documento analiza cómo las escuelas eran diferentes y, sin embargo, similares en muchos aspectos entre los dos países, Singapur y Australia, con respecto a la naturaleza de los procesos habilitadores para la revitalización organizativa y el desarrollo de la capacidad escolar. Extrae algunas implicancias para el liderazgo escolar y el mejoramiento escolar.
-------	---	------------------------------------	------	-----------	------	--	--

Elaboración propia

Anexo 4: Cantidad final de artículos por país seleccionados para la investigación

Cantidad de artículos por país	Base de datos 1 ERIC	Base de datos 2 SAGE Journals	Base de datos 3 Taylor & Francis Journals	TOTAL
United Kingdom	2	1	5	8
Finland	1	2	2	5
Australia	1	1	2	4
Sub Total	4	4	10	Total: 17

Elaboración propia

Anexo 5: Datos personales de los jueces

Institución a la que pertenece	Grado de estudios alcanzado	Especialidad	Área de experiencia profesional
Juez 1			
PUCP	Magister	Educación	Gestión Educativa
Juez 2			
PUCP	Magister en educación	Gestión de la Educación	Educación básica y universitaria Consultoría.

Elaboración propia

Anexo 6: Matriz de datos generales de los documentos.

CÓDIGO	MATRIZ	JUSTIFICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN O SUGERENCIAS	
		JUEZ 1	JUEZ 2
DG-1	Matriz de datos generales de los documentos	Considero que faltaría agregar la base de datos de procedencia en la tabla anterior	Solo para fines prácticos, sugeriría que el título del artículo y el nombre del autor aparezcan en casillas separadas.

Elaboración propia

Anexo 7: Matriz de conceptualización de liderazgo pedagógico

CÓDIGO	MATRIZ	JUSTIFICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN O SUGERENCIAS	
		JUEZ 1	JUEZ 2
AD-1	Matriz de analisis de Liderazgo pedagógico		1) Añadir una cuarta columna de comentarios u observaciones. 2) No olvidar colocar la ubicación (página) de la cita textual. Puede ir al final de la cita o en una
	Sub Categorías Preliminares		

Elaboración propia

Anexo 8: Matriz de características personales del director de escuela que ejerce el liderazgo pedagógico

CÓDIGO	MATRIZ		JUSTIFICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN O SUGERENCIAS	
			JUEZ 1	JUEZ 2
AD-2	Matriz de análisis de contenido Funciones del director de escuela que ejerce el liderazgo pedagógico.			
	Sub Categorías Preliminares	Tareas vinculadas a la gestión		
		Aspectos pedagógicos		
		Otros actores relacionados a la educación	Impacto sobre otros actores relacionados a su gestión pedagógica	
		Mejora del aprendizaje de los alumnos	Impacto sobre la mejora del aprendizaje de los alumnos	
		Otros		El término "otros" me parece muy vago. Puedes incluir ahí un sinnúmero de aspectos. ¿Te refieres a categorías emergentes? ¿Te refieres a otros aspectos no considerados? Si fuese lo último quizá lo puedas especificar un poco más como "aspectos administrativos", "aspectos de gestión de personal", etc.

Elaboración propia

Anexo 9: Matriz de características personales del director de escuela que ejerce el liderazgo pedagógico

CÓDIGO	MATRIZ	JUSTIFICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN O SUGERENCIAS		
		JUEZ 1	JUEZ 2	
AD-3	Matriz de análisis de contenido Características personales del director de escuela que ejerce el liderazgo pedagógico			
	Sub Categorías Preliminares	Género		
		Experiencia		
		Formación		
		Rasgos Cognitivos	Considero que se podría cambiar el concepto por Habilidades duras	
		Rasgos Afectivos	Considero que se podría cambiar el concepto por Habilidades blandas	
Otras Características				

Elaboración propia

Anexo 10: Porcentaje de artículos por base de datos

Base de datos	Cantidad de artículos	Porcentaje
ERIC	4	24%
SAGE Journals	4	24%
Taylor & Francis Journals	9	52%

Elaboración propia

Anexo 11: Tabla de porcentaje de artículos por año de publicación y país de procedencia:

Año de publicación	Cantidad de artículos	PAIS			Porcentaje
		UK	AUS	FIN	
2010	2	1	1	1	17%
2011	2	1		1	11%
2012	3	1		2	17%
2013	0				0%
2014	1	1			5.5%
2015	2	1	1		11%
2016	1			1	5.5%
2017	2	2			11%
2018	0				0%
2019	4	1	2	1	22%

Elaboración propia



Anexo 12: Porcentaje de artículos por nombre de revista

Revista	Cantidad de artículos	Porcentaje
International Journal of Educational Management	1	5.5%
International Journal of Leadership In Education	3	18%
Critical Studies in Education	1	5.5%
Educational Management Administration & Leadership	2	12%
Management in Education	1	5.5%
Improving Schools	1	5.5%
Contemporary Issues in Early Childhood	1	5.5%
British Journal of Educational Studies	1	5.5%
Journal of Vocational Education and training	1	5.5%
Educational research	1	5.5%
Journal of education, administration and history	1	5.5%
Early Child developmentt and care	1	5.5%
Springer, Business & Management	1	5.5%
Early years - An interactive Research Journal	1	5.5%

Elaboración propia

Anexo 13: Matriz 1- Datos generales de documentos

Código	Artículo	Autor	Año	País de procedencia	Descriptor	Abstract

Elaboración propia

Anexo 14: Matriz 2 - Conceptualización de Liderazgo Pedagógico

Código	Denominación según el estudio	Concepto
		Cita Textual
		Cita Textual
		Cita Textual

Elaboración propia

Anexo 15: Matriz 3 - Funciones del director de escuela que ejerce el liderazgo pedagógico.

Código	Tareas vinculadas a la gestión	Aspectos pedagógicos	Funciones e impactos del director que ejerce el liderazgo pedagógico sobre otros actores relacionados a su gestión pedagógica	Funciones e impactos del director que ejerce el liderazgo pedagógico sobre la mejora del aprendizaje de los alumnos	Categorías emergentes
	Cita Textual	Cita Textual	Cita Textual	Cita Textual	Cita Textual
	Cita Textual	Cita Textual	Cita Textual	Cita Textual	Cita Textual
	Cita Textual	Cita Textual	Cita Textual	Cita Textual	Cita Textual

Elaboración propia

Anexo 16: Matriz 4 - Características del director de escuela que ejerce el liderazgo pedagógico.

Código	Género	Experiencia	Formación	Habilidades Duras	Habilidades Blandas	Categorías emergentes
	Cita Textual	Cita Textual	Cita Textual	Cita Textual	Cita Textual	Cita Textual
	Cita Textual	Cita Textual	Cita Textual	Cita Textual	Cita Textual	Cita Textual
	Cita Textual	Cita Textual	Cita Textual	Cita Textual	Cita Textual	Cita Textual

Elaboración propia