



ARTÍCULO DE REFLEXIÓN

La Innovación y el Liderazgo en la Administración Educativa: Desafíos para una Educación de Calidad

Innovation and Leadership in Educational Administration: Challenges for Quality Education

AUTORES

Amparo del Pilar Guerrero Torres.

ampa.guerrero.torres@gmail.com <https://orcid.org/0009-0007-0072-135X>
Instituto Tecnológico Superior Integración Andina, Quito - Ecuador

Nathaly Geomara Cabrera Sánchez

nathalycabrerags@gmail.com <https://orcid.org/0009-0001-5384-2266>
Institución Educativa Jorge Romero Pinto, Quito - Ecuador

Catalina Alejandra Muñoz Beltrán

catalina.munoz@educacion.gob.ec <https://orcid.org/0009-0009-5163-4832>
Unidad Educativa Manuel Córdova Galarza

Evelyn Mireya Rosero Montenegro

yarogro@gmail.com <https://orcid.org/0009-0009-4149-3183>
Escuela Luis G. Tufiño, Quito - Ecuador

Autor de Correspondencia: Amparo del Pilar Guerrero Torres. ampa.guerrero.torres@gmail.com

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Recibido: 16 junio 2024 | **Aceptado:** 10 septiembre 2024 | **Publicado online:** 22 septiembre 2024

CITACIÓN

Guerrero Torres, A., Cabrera Sánchez N., Muñoz Beltrán C., y Rosero Montenegro E. La Innovación y el Liderazgo en la Administración Educativa: Desafíos para una Educación de Calidad; *Revista Social Fronteriza* 2024; 4(5): e45436. [https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4\(5\)436](https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4(5)436)



Esta obra está bajo una licencia internacional. [Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).





RESUMEN

La educación de calidad es la base necesaria para la promoción de inclusión social y desarrollo humano en un país, sobre todo en los actuales tiempos de globalización y del conocimiento. La innovación y liderazgo en la administración educativa en búsqueda de la calidad es un tema de gran interés y se ha buscado abordar a través de sofisticadas estrategias. Sin embargo, todavía son incipientes las propuestas que profundicen en la educación de calidad que se quiere para una sociedad global, propiciando el análisis de los desafíos para llegar a esa calidad. Hoy en día, la tendencia en la administración en general, pasando por la educativa, es buscar nuevos horizontes, bajo una prospectiva flexible, ágil en la toma de decisiones y que resista el cambio. Una educación de calidad para la incorporación plena de todos sus miembros a la sociedad es una educación inclusiva. La legislación educativa en muchos países de América Latina se presenta persuasiva, colocando como un bien-valor deseado la educación inclusiva, pero la realidad es otra. Un país desarrollado posee un alto nivel de calidad educativa. Para eso, la gestión educativa, vista a su calidad, es el objetivo. Surge el liderazgo y la innovación en el mundo administrativo como desarrollos imperiosos para lograrlo. Sin embargo, la innovación hoy en día anhela ir más allá de los sistemas de información y visualiza con importancia el mundo virtual, dada la facilidad y comodidad para intercambiar gustos, tendencias y necesidades tanto de clientes internos como externos.

Palabras Claves: Innovación educativa, educación media, calidad educativa

ABSTRACT

Quality education is the necessary foundation for promoting social inclusion and human development in a country, especially in the current times of globalization and knowledge. Innovation and leadership in educational administration in the pursuit of quality are topics of great interest and have been addressed through sophisticated strategies. However, there are still few proposals that delve into the quality education desired for a global society, fostering an analysis of the challenges to achieve such quality. Nowadays, the trend in administration in general, including educational administration, is to seek new horizons, adopting a flexible and agile approach in decision-making that can withstand change. A quality education for the full inclusion of all its members into society is an inclusive education. Educational legislation in many Latin American countries appears persuasive, positioning inclusive education as a desired value, but the reality is different. A developed country has a high level of educational quality. For this reason, educational management, seen through the lens of quality, is the goal. Leadership and innovation in the administrative field emerge as crucial developments to achieve this. However, today, innovation seeks to go beyond information systems and emphasizes the virtual world, given the ease and convenience it offers for exchanging preferences, trends, and needs of both internal and external stakeholders.

Keywords: Innovation, Educational leadership, Managerial, Quality education





INTRODUCCIÓN

La innovación acentuada demanda una fuerte dosis de valor, actitud combativa, pero por sobre todas las cosas de aprendizajes. El paso incuestionable determina que las viejas fórmulas no sirven, y es imprescindible recuperar la capacidad de generar frecuentes parcelas de desconcierto y confusión, siendo el individuo y la organización, los mejores arquitectos de crisis inesperadas. Es necesario dejar atrás los tiempos del planteo recesivo y del movimiento pendular, por lo tanto se hace necesario comprender que la nueva escuela exigirá que seamos capaces de liderar un proceso innovador, con una mentalidad abierta, dispuesto a asumir el riesgo no sólo en cuanto a la actitud diferente con relación a la enseñanza, sino también frente a una pronta adaptación a los cambios. La alternativa quiere ser un sistema abierto, participativo, flexible que se constituye en el encuadramiento básico con un cuerpo de profesionales desarrollando adecuadamente su autonomía docente y para el cual serán garantía de fluidez en sus relaciones con los estudiantes, docentes quienes ofrezcan el oportuno feedback para que el otro factor medidor de la calidad pedagógica, el rendimiento de los alumnos, propicie la detección de la necesidad de introducir diversas modalidades o componentes.

2. Importancia de una Buena Administración en el Contexto Educativo

Además de la tarea de enseñar, que es la misión primordial de los docentes, los directivos tienen la obligación de demostrar que saben dirigir. Los dirigidos no siempre evalúan con igual lucidez el ejercicio del liderazgo. Más allá de ello, es un hecho reconocido que la formación de los directivos educativos se ha centrado más en aspectos de carácter personal, relacionales o pedagógicos que en cuestiones directamente vinculadas a la esfera de la gestión. En efecto, nuevas investigaciones procuran dar una mirada integral a la gestión de las escuelas y los problemas que ponen en conflicto a los docentes como colectivo, a la vez que a los responsables directivos, como el vinculado a la evaluación de los docentes y de los estudiantes. De modo análogo, en el marco de la “reflexión práctica”, es evidente que la gestión escolar debe ser examinada permanentemente y confrontada con la evidencia; eso requiere estándares de rendición de cuentas y análisis sistemáticos de información de carácter muy diverso acerca de los procesos y los resultados a escala del sistema, las escuelas y las aulas.

En el caso de nuestro sistema educativo, nos hallamos en presencia, en primer lugar, de una multiplicación de unidades administrativas con atribuciones en el área: desde aquellas dependientes del Ministerio de Educación, a través de sus direcciones de planificación y evaluación, o de las distintas modalidades de educación técnica y formación docente, hasta las dependientes de las direcciones zonales, distritales e institucionales; en segundo lugar, de la diligencia de varios programas ejecutados por diferentes organismos finalizados a la instrucción sobre los métodos referentes al logro y a la dictaminación escolares según el modo del management; y, finalmente, del compromiso de estamentos de profesores, padres y más recientemente de alumnos, interesados en la gobernabilidad de la institución con estrategias de control directo o indirecto.

3. Innovación en la Administración Educativa

Se refiere al paradigma de la innovación dentro de las organizaciones educativas como una





instancia que conlleva el cambio, en cuanto alejarse de una práctica ya consolidada y funcionar hacia una práctica que responda a una necesidad real en el ahora de la institución.

El logro de una práctica innovadora en la gestión administrativa depende de tres factores: la capacidad de los sujetos directivos para percibir la necesidad de un cambio, la convicción de que es posible concretar ese cambio, y finalmente que existan íntimas razones para justificar ese propósito, ya que este afincamiento íntimo permitirá la insistencia y la superación de los obstáculos que arroja el proceso innovador en la acción gerencial en la administración educativa.

La filosofía del cambio implica evolución; esta es una noción favorable y dinámica hacia la innovación y el progreso. Si se establece un marco tendiente a la mutabilidad, es posible el movimiento entre dos puntos, lo que origina un entorno donde el cambio es factible, formalizando la conceptualización de la innovación como fuente de progreso. Lo que soporta dicho progreso son los propios actores educativos a través de su liderazgo.

En este marco de análisis aparece el liderazgo y la gestión, que serán las cuestiones claves del cambio que pretendemos en nuestra escuela, y ello conlleva a centrarnos en las particularidades de la administración educativa, donde se debate la relación entre gestión y liderazgo.

3.1. Definición y Tipos de Innovación en Educación.

Definir la innovación en las organizaciones educativas presenta un desafío en muchas dimensiones, una de las cuales es la contextual, ya que se reconceptualiza en función del área funcional en cuestión, los diferentes agentes de intervención (docente, centro educativo, familia, autoridad educativa, sociedad...), el grado de implementación (enfocándose en dos aspectos: innovación original y no original) y el entorno en el que se proyecta (a nivel macro o meso, siempre bajo un contexto internacional, nacional...), entre otros. Varias instituciones han definido, estructurado y difundido lo que consideran innovación en esta área funcional, destacando, tras un análisis comparativo, algunas innovaciones propuestas por estos grupos. Así, se propone el concepto de innovación como “un cambio intencional que se lleva a cabo para promover el desarrollo de la competencia digital con el fin de lograr excelentes resultados de aprendizaje y académicos”, incluyendo por primera vez a docentes de diferentes universidades para enfocar el esfuerzo “hacia la evaluación de investigadores como representantes de un eje estratégico fundamental que no había sido considerado hasta ahora”.

4. Herramientas y Tecnologías Innovadoras en la Administración Escolar

En la actualidad, las herramientas y tecnologías innovadoras constituyen un valor añadido para el desempeño de las actividades en las instituciones educativas. En este sentido, las tecnologías de la información y comunicación no solo se vinculan a la transmisión y uso de la información y los procedimientos administrativos, sino a la atención a la diversidad, la inclusión y la participación de los sectores implicados en el proyecto educativo, lo que forma el conjunto de actividades, organización, estructura, recursos y servicios orientados a satisfacer las necesidades y expectativas del alumnado y sus familias. Asimismo, la incorporación de estas tecnologías a los procedimientos de gestión escolar tiene sus dificultades y desafíos, no solo relacionados con el aspecto tecnológico e infraestructura, operación de los sistemas informáticos, sino en lo referente a los procesos de gestión, toma





de decisiones e incluso problemas colaterales relacionados con el aspecto sociológico.

Estos desafíos necesitan ser abordados desde el liderazgo, en la que el equipo directivo desempeñará un papel primordial: investigación e innovación que le permita establecer políticas institucionales. La propuesta de incorporación de las herramientas y tecnologías aparece, en múltiples ocasiones, como estrategia para la necesaria modernización y cambio de la práctica pedagógica y de la gestión de la escuela. En definitiva, supone la puesta al día de la organización y de los modos de hacer de la escuela y sus miembros.

Sin embargo, no siempre avanzamos en propuestas que respondan a nuestras concretas necesidades, ni a un análisis de las competencias necesarias y a la atención a las dificultades en la puesta en marcha. En definitiva, el impacto sobre la calidad de los procesos y resultados escolares se encuentra muy determinado por las decisiones y actitudes que, en torno a su uso, asumamos desde el liderazgo.

5. Liderazgo en la Administración Educativa

En relación con el desafío de la calidad, sostiene que el desarrollo escolar institucional está centrado en el concepto de manejo del día a día, promoviendo que directores y profesores asuman roles de liderazgo en situaciones reales, utilizando métodos organizativos y de planificación, sistemas de incentivos y pautas de gestión de recursos más o menos innovadoras, para mejorar y optimizar el rendimiento de los alumnos. En sus trabajos destaca el perfil y las capacidades de competir profesionalmente de los directivos escolares como líderes pedagógico-institucionales del establecimiento. Indica además lo relevante que es promover el conocimiento disciplinario y metodológico, desarrollar habilidades de racionalidad científica para comprender e intervenir en las complejas situaciones cotidianas, tener la capacidad para planificar y evaluar, y para generar ambientes de trabajo que favorezcan la colaboración entre docentes.

Es necesario recordar que las autoridades educativas, deben ser competentes no solo en el ámbito administrativo sino también en el ámbito pedagógico, legal, emocional entre otros. Los líderes educativos, al utilizar un enfoque de liderazgo distribuido, fomentan la innovación. Realizan cambios en el dominio de la práctica docente a través de actividades de desarrollo, reflexión y ajustes en contextos formales colaterales. Indica que el liderazgo distribuido fomenta la influencia entre un grupo de actores, con metas comunes, con roles de liderazgo y con capacidades para identificar y resolver problemas. A su vez, también incide en la existencia de un liderazgo de carácter indirecto, manifestado en acciones de búsqueda, promoción y apoyo de las innovaciones implementadas, entregando legitimación. Muestra cómo el modelo de liderazgo distribuido en contextos escolares se encuentra muy relacionado con la innovación. Al respecto, aporta datos en sus estudios que confirman que los modelos de liderazgo distribuido, al facilitar las condiciones adecuadas para la colaboración entre actores, aumentan las posibilidades de generación, desarrollo e implementación de las acciones, propuestas o ideas innovadoras para la organización.

5.1. Características y Estilos de Liderazgo Efectivos

Desde la socialización, la discusión sobre la efectividad de líderes y directivos educativos ha generado estudios en varios continentes. Estos se refieren fundamentalmente a los diferentes estilos de líderes efectivos, basados en la confluencia entre la personalidad de algunos de ellos, con las características del contexto en el que se desenvuelven y con las



consecuencias que su comportamiento ejerce en los otros actores del escenario institucional. En esta dirección, se señalan entre los diferentes estilos de directivos y líderes que conducen a gestiones efectivas:

a) El liderazgo carismático, que se enfoca en directivos y líderes con un alto grado de misión, visión y autoconfianza, considerado una persona que inspira a otros, un ejemplo a seguir.

b) El liderazgo transformacional, que se vincula a aquellos líderes que son capaces de llevar a cabo cambios y transformaciones en la cultura de su organización y/o en la apertura innovadora de sus colaboradores.

c) El liderazgo transaccional es aquel que se centra en el qué, concierne a los procesos y sujeciones presupuestarias y a los procedimientos, lo cual influye en la institución como una máquina planificada y centrada en valores explícitos.

El liderazgo transaccional reporta un efecto pequeño, mientras que el liderazgo transformacional está vinculado a mayores niveles de desempeño y a un efecto moderador positivo en la relación entre la cultura organizacional y el desempeño de los equipos. De allí, que se establecen dos cuestiones: a) la importancia del liderazgo en las instituciones y b) el por qué necesitamos líderes ante situaciones que exceden lo predecible para que motiven cierta dependencia creativa.

5.2. Importancia del Liderazgo en la Mejora Continua de las Instituciones Educativas

Un líder es la persona que guía, motiva y ejerce influencia en los equipos, una persona que fomenta la tarea y promueve la participación en función de una causa que genera adhesión. El liderazgo institucional está directamente relacionado con los procesos de cambio que se promueven en la sociedad. En un contexto de progresivo cambio, tanto la institución educativa como sus directivos y docentes no pueden estar al margen de la evolución y el desarrollo que sucede en otros ámbitos. Es necesario que se integren a los procesos de mejora continua para que puedan servir al alumnado y a la sociedad.

El liderazgo, entendido no como un "don" con el cual se nace, sino como la capacidad potencial de influir efectivamente en los demás, puede y debe ser trabajado y desarrollado. Quienes lo ejercen, ya sean referentes del mundo académico-administrativo o pedagógico, deben poseer la habilidad adecuada para producir y mantener el cambio organizacional y grupal, con el fin de que las situaciones de enseñanza, las relaciones humanas y los esquemas mentales de los miembros de la comunidad educativa se orienten hacia los fines y metas de la institución. Aquí se reconoce que la mejora continua de las instituciones educativas depende mucho del liderazgo de los directivos; ellos son los encargados de movilizar a la comunidad hacia un mismo fin y generar las condiciones propicias que permitan crear culturas institucionales líderes en calidad educativa.

6. Sinergia entre Innovación y Liderazgo

El liderazgo educativo es fundamental para gestionar y manejar las innovaciones en las instituciones educativas. Los líderes son los promotores de este tipo de innovaciones y se encuentran íntimamente ligadas a las que se presentan en los espacios institucionales. Estas se impulsan, o bien no se llevan a cabo, de acuerdo con las representaciones que los actores educativos tienen del mundo que les rodea, y del valor y mérito que atribuyen a las diferentes opciones de actuación.

Uno de los grandes retos que enfrentan las instituciones educativas es encontrar líderes capaces que puedan contribuir eficazmente al desarrollo de sus instituciones. Ello demanda un liderazgo capaz de visualizar la dirección del cambio lo suficientemente como para extraer la cooperación de otros miembros de la institución, conducir cambios en las prácticas educativas para mejorar la calidad y la eficacia de la enseñanza y el aprendizaje, orientándolos a reducir la distancia entre los principios educativos y la práctica cotidiana.

El liderazgo educativo se caracteriza por basarse en una tríada de dimensiones: la cultura escolar, la esfera de las políticas educativas y la dimensión del poder.

Por su parte, la innovación se manifiesta en la variedad de asunción del cambio. Tiene que ver con la originalidad y novedad de las ideas o, más concretamente, con la capacidad para generar alternativas e intuir cursos de acción diversos y diferenciados, derivados de la gran calidad y flexibilidad del pensamiento.

En el ámbito educativo, se puede reconocer cómo asumen el cambio el profesor y la escuela, colaboración entre estas, liderazgo transformador. La concreción de objetos, diligencia, identificación de puntos problemáticos y vocación de innovación son conceptos comunes en cualquiera de las asunciones del cambio citadas. En definitiva, se trata de actitudes claramente proactivas, que bien se encuentren implícitas o explícitas, que reconocen un margen de maniobra amplio en su actuación y desean afrontar la realidad educativa desde posiciones activas, constructivas y responsables.

6.1. Cómo el Liderazgo Puede Impulsar la Innovación en la Administración Educativa

El papel de la dirección en el logro de resultados es esencial. Existe una amplia aceptación del liderazgo como la capacidad para generar la actuación de otras personas de manera conveniente para satisfacer los fines que se persiguen. No cualquier clase de liderazgo conlleva a cualquier tipo de innovación. No obstante, el liderazgo transformador influye directamente en la innovación, proporcionando una perspectiva global, inspirando la creatividad y la libertad, y animando al equipo a asumir retos en el camino de alcanzar la excelencia.

Al igual que la innovación, es un agente importante en la definición de rasgos de diferenciación de los centros escolares.

En este sentido, se distinguen tres áreas clave para dirigir la innovación:

- 1) El conocimiento en torno a los procesos de construcción de la innovación;
- 2) La cuestión relativa a la colaboración entre los miembros de la comunidad educativa en la construcción de la cultura innovadora; y
- 3) La cuestión de la creación de un entorno innovador que facilite la experimentación y el aprendizaje.

Se analiza cómo la cultura del centro influye en el desarrollo de la innovación y, por tanto, en los resultados escolares. Una buena cultura organizativa favorece la creatividad y potencia el desarrollo de las personas que se encuentran en el centro de la gestión de la innovación.

El asesoramiento y la supervisión pedagógica son dos instrumentos indispensables en la organización del proceso de innovación del centro, definiendo y promoviendo actuaciones innovadoras que alienten la satisfacción personal y profesional de sus integrantes.

6.2. Beneficios de una Cultura Organizacional Innovadora y Liderazgo Inspirador

La cultura organizacional es entendida como una producción social y esencialmente

histórica; emerge en el seno de una organización como una integración dinámica de las unidades subculturales, que aportan visiones particulares relacionadas con procesos, procedimientos y actitudes, las cuales son diseñadas, ejecutadas y reforzadas por todos los miembros de la organización. Desde luego, la gestión innovadora en una organización, y especialmente si trata de ser liderada no solo por el director de la misma, sino realmente por parte de sus miembros, como es el caso de una institución educativa, requiere superar los desafíos que impone la cultura organizacional de la misma. En este sentido, modificar una cultura organizacional de largo tiempo de arraigo es un proceso largo, difícil y que involucra aspectos cualitativos.

Existe unanimidad y es ampliamente reconocido que la innovación percibida también está relacionada positiva y significativamente con la motivación por el cambio y la cultura flexible y orientada al cambio de la escuela; relacionándolas además con el liderazgo de la dirección. Dentro de esta gama de características de las organizaciones innovadoras aparece con fuerza la figura de un modelo específico e influyente de liderazgo.

El liderazgo inspirador constituye un tipo de liderazgo transformacional que tiene como objetivo avivar al seguidor el sentimiento de unidad con el líder para promover juntos un cambio. Se centran en el liderazgo transformacional directamente relacionado con la innovación en el ámbito educativo y señalan que el papel del líder es estimular a los docentes, siendo otro antecedente del cambio, estando asociado al cambio y la innovación, y teniendo un impacto directo sobre el clima que se viva en la organización y sobre la actitud de los docentes en cada una de sus fases a favor de la innovación.

6.3. Desafíos y Barreras en la Implementación de Innovación y Liderazgo

Los desafíos y barreras en la implementación del liderazgo e innovación en el ámbito de la administración educativa representan un área de estudio relevante. Estos constituyen una fase crítica en la realización de cualquier proceso de política de desarrollo, agencia interna, desempeño docente y gestión institucional. Identificar estas barreras permite tomar conciencia del fenómeno para buscar posibles estrategias y soluciones que permitan superarlas, ya que un enfoque defectuoso en este sentido socava la proyección, desarrollo y calidad del sistema educativo.

El principal impedimento para el cambio se debe a que, muchas veces, se prioriza lo que se considera mejor para los estudiantes, dejando a los docentes rezagados.

7. Resistencia al Cambio y Cultura Institucional

En la brújula de un mundo que gira constantemente en torno a los cambios, resulta empobrecedor que tan solo el 41% de los profesores y tan solo el 20% de los centros educativos se sitúen en el nivel de innovación más incipiente en su incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación. Es necesario, apostar de forma clara por la innovación en educación.

Es necesario orientar la formación de todas las titulaciones hacia un cambio en la forma de enseñar, sustentada en metodologías activas y en la capacidad de afrontar los desafíos de un cambio constante tanto a nivel tecnológico como sociológico. Esta resistencia que opone la cultura institucional a los cambios constituye el mayor obstáculo que afrontan las innovaciones, una resistencia que se justifica por medio de respuestas basadas en conocimientos y valores ya adquiridos.

Por consiguiente, la acción innovadora como modelo de cambio supone modificar o sustituir viejos modos de pensamiento, de percepción, de actuación social por nuevas concepciones y utilización de recursos que potencien la emancipación educativa, convirtiendo esto en un claro reto para los profesionales de la educación.

El cambio educativo supone la confrontación de una ideología por otra, de unos valores por otros tanto en los aspectos pedagógicos y didácticos como en los de estructura social y en las relaciones simbólicas que se establecen con la experiencia a través de los objetos educativos.

8. Recursos Limitados y Capacitación del Personal

Con relación a los recursos para lograr la innovación, se puede apreciar que son muy limitados, incluso en situaciones de postergación. Lo anterior se presenta por la estrechez en el nexo entre los administradores y las fuentes de apoyo. En muchos casos, estas fuentes son motivo de desconocimiento o desconfianza. La capacidad de autoaprendizaje de los directivos amalgama a personas capaces de luchar por alcanzar sus objetivos.

En este contexto, se plantea la interrelación entre los procesos de aprendizaje. Por un lado, la actividad innovadora de los maestros y directivos privilegia la iniciativa, reflexión y debilidades propias y cercanas al centro del trabajo. Por otro, el profesional en formación a quien le interesa un liderazgo organizado con pautas y fácilmente explicable con leyes de bonificación o de productividad docente, con cierta racionalidad, previsibilidad y claridad de efectos.

9. Estrategias para Superar los Desafíos

Inmensa tarea de mejorar la calidad de la educación y de ir avanzando hacia los comportamientos personales y sociales esperados desde la sociedad de la información y del conocimiento.

Es necesario seguir algunas estrategias, entre las que podemos mencionar:

- i) Aplicar los principios de las teorías de causas de la innovación;
- ii) Establecer nuevas relaciones entre los actores de la educación; y

iii) Generar visión de cambio a mediano o largo plazo entre los actores del sistema. Desde la administración pública educativa se debe dar participación real a los dirigentes técnicos y políticos de las instituciones educativas como actores de primera línea de cambio, pues cada establecimiento educativo, al igual que cada centro de investigación o empresa, es una realidad única, es un ser con sus propias tradiciones y límites, a partir del cual los lineamientos generales pueden avocarse a un fracaso temprano.

Los mecanismos de control de la ejecución de los programas de cambio deben ser cercanos, ajustándose a las particularidades de cada entorno social y, obviamente, los mismos deben ser paralelamente generadores del cambio que se requiere.

10. Planificación Estratégica y Gestión del Cambio

La planificación estratégica y la gestión del cambio son, por lo demás, elementos que constituyen el marco global para el desarrollo de la institución. Una gestión apoyada en procedimientos de planificación estratégica es clave para alcanzar los objetivos planteados, verificar su cumplimiento y redefinir o trazar nuevas metas. Así, es posible establecer un plan de acción que permita o facilite el cambio organizacional. Pero, para que la planificación sea



verdaderamente estratégica, los procesos de elaboración y gestión deben, además, ser participativos y flexibles.

Al respecto, se destaca que una de las dimensiones clave en la gestión del cambio es el liderazgo debido a la naturaleza de los procesos cambiantes y a la necesidad de construir una cultura organizacional que sea capaz de afrontar los retos de la educación actual, centrada en la formación permanente del alumnado y a lo largo de su vida, en la adaptación a las y los estudiantes y en dar respuesta a la diversidad para lograr el desarrollo de los valores individuales y sociales, el éxito en el logro de competencias y el aprendizaje y la creación de nueva cultura creada a partir de la creatividad y la praxis científica.

11. Desarrollo Profesional y Formación en Liderazgo Innovador

La práctica del coaching educativo en los Estados Unidos ha originado la oferta de una serie de programas de maestría en liderazgo por parte de empresas privadas, los que podrían servir de modelo para el desarrollo de ese tipo de programas en nuestro país.

En la actualidad, la preparación en liderazgo y la formación de los "tomadores de decisiones", en la mayoría de las escuelas, no están tomando un rol protagónico; hecho comprobado a través de la triste realidad de que las escuelas, sistemas educativos y, como consecuencia, la economía de los países no avanzan al ritmo de los significativos avances en el área de la tecnología y de la ciencia en general. En todo el mundo, la importancia de tener un buen líder educativo, que sea un líder efectivo, se ha hecho aparente. En este sentido, el liderazgo parece jugar un papel crucial en la transformación de las instituciones educativas y el desarrollo estudiantil. Así como también, el liderazgo efectivo puede ser un mecanismo para el éxito de la escuela y el diagnóstico de los múltiples desafíos a los que se enfrenta la gestión escolar. Para ello, resulta fundamental el desarrollo profesional y la formación continua de los directores de establecimientos y de los docentes, ya que, si bien el liderazgo del director es esencial para el funcionamiento interno de una escuela, la plena efectividad solo resulta posible cuando el desarrollo profesional actualiza y expande las enseñanzas, creando con ello una cultura proactiva del aprendizaje.

El fortalecimiento del liderazgo por sí solo no es suficiente para ver los cambios esperados; también se necesita de herramientas, de sistemas y medidas que favorezcan al conjunto de la cultura y saberes existentes. Si esas herramientas no son provistas a partir de fuentes institucionales, es difícil que sean adoptadas. Por tanto, podemos afirmar que una escuela para convertirse en una comunidad innovadora necesita instaurar sistemas institucionales de apoyo al cambio mediante la creación de un entorno de aprendizaje profesional.

12. Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo hemos podido concluir que el papel del liderazgo en las instituciones educativas se percibe altamente positivo, debido a que se enfrentan y buscan solución a situaciones adversas mediante la toma de decisiones efectivas que sirven de apoyo a los objetivos educativos.

No obstante, a pesar de la percepción, incluso hubo quienes admitieron que ciertas actividades de liderazgo que se efectúan son buenas para atender las necesidades de aprendizaje; solo unos pocos permitirán alcanzar esa tendencia porque la prioridad más grande debe descansar en los procesos de enseñanza que en las necesidades particulares de pocos estudiantes.





En relación con la innovación, también se ha podido corroborar que introduce nuevas formas de operar en las instituciones educativas, transformando las relaciones humanas o las estructuras organizativas, y es entendida por parte del profesorado y los alumnos como algo estratégico, necesario y natural para la continuidad. Aunque su mayor protagonismo lo percibimos en el ámbito de la enseñanza y el aprendizaje, el trabajo investigativo del docente es intuitivo, pero en el ámbito organizativo no lo es, bien por el inmovilismo del equipo directivo o por circunstancias específicas que desarrollen el centro educativo en la obligatoriedad de cambios o innovaciones de calado, así como la falta de académicos o sociales, como nos dicen.

De este modo, hemos desvelado siete características que han identificado a los líderes que han permitido innovar en la institución a su cargo, pero hemos omitido citar notablemente cómo fueron adquiriendo esas características. De ahí que identificar el papel del directivo como cristizador de las estructuras organizativas y fortalecedor de la cultura educativa active a los miembros del centro educativo como gestores del cambio es un enunciado que da opción a muchas otras posibilidades de cambio educativo que se proporcionan en el centro educativo.

13. Recomendaciones para Promover una Cultura de Innovación y Liderazgo en la Administración Educativa

Un efectivo liderazgo en la administración educativa desde los diferentes niveles educativos es un aspecto fundamental y garantía de la calidad educativa.

Los actuales procesos de cambio demandan una mejora continua en los diferentes campos de la administración educativa para el logro de una educación de calidad vinculada a las expectativas sociales de los diferentes contextos y orientada hacia una justicia distributiva. Muchas veces no se considera la importancia del pensamiento innovador, la creatividad y la capacidad de detectar oportunidades de cambio en la actividad de la administración educativa.

Sin embargo, resulta imprescindible un enfoque claro y activo para el diseño y desarrollo de una cultura de innovación que permita mostrar flexibilidad y adaptación a los nuevos retos en un contexto educativo altamente cambiante. Para ello, desde el punto de vista de la administración educativa, son numerosos los aspectos que las distintas instancias tienen que atender para el adecuado desarrollo de la educación, desde el marco legislativo nacional y regional, a la gestión de centros y aula, pasando por el desarrollo del currículo y por la necesaria mejora continua.





BIBLIOGRAFÍA

- Banco Mundial. (2018). *Learning to realize education's promise*. World Bank Publications. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1162-3>
- Fullan, M. (2016). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass. Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000).
- Krawczyk, M. (2019). Innovation in education: Challenges and solutions. *International Journal of Educational Management*, 33(4), 641-655. <https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2018-0381>
- López, M. (2021). *Innovación y liderazgo en la administración educativa: Un estudio de caso en escuelas de Ecuador* (Tesis de maestría). Universidad Central del Ecuador, Quito.
- OECD. (2019). *PISA 2018 Results: Volume I, What Students Know and Can Do*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5b1dfb39-en>
- Dar, A. (2020). Quality in education: A challenge for educational leaders. *Journal of Educational Leadership and Management*, 5(2), 51-67.
- The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112-129. <https://doi.org/10.1108/09578230010373345>
- UNESCO. (2015). *Rethinking education: Towards a global common good?* UNESCO Publishing.
- Vargas, S. (2022). *El papel de la innovación en la calidad educativa: Desafíos y oportunidades en América Latina* (Tesis de maestría). Universidad de Buenos Aires, Argentina.
- Zhao, Y. (2012). *World class learners: Educating creative and entrepreneurial students*. Corwin Press.

