

Consideraciones actuales del liderazgo educativo: Aportes teóricos para una gerencia escolar eficiente

Current considerations of educational leadership:
Theoretical contributions for an efficient school management

Considérations actuelles sur le leadership éducatif:
Apports théoriques pour une gestion scolaire efficace



 **Oscar Martínez**
oscarmartinezrquez@gmail.com

Institución Educativa Comunal de Versalles Magangué. Bolívar. Colombia

Recibido: septiembre 2021 / Aprobado: marzo 2022 / Publicado: junio 2022

RESUMEN

Los modelos de liderazgos educativos están llamados a redefinir su visión y misión en aras de transformar la institución escolar en un espacio social en crecimiento y propender por la calidad educativa para los estudiantes. El objetivo de este artículo fue indagar las tendencias teóricas actuales para el liderazgo educativo en las instituciones educativas. Se llevó a cabo una investigación de tipo documental con artículos de revistas científicas electrónicas y trabajos de grado de formato digital. Los resultados revelaron concepciones del liderazgo tales como: el liderazgo pedagógico, transformador y distribuido, el liderazgo con visión sostenible, liderazgo social y comunitario y, el liderazgo para la justicia social. Por lo que se concluyó que los diferentes enfoques teóricos actuales del liderazgo pueden ser puntos de partida para viabilizar estrategias y acciones de mejor forma, para el logro de los objetivos y propósitos establecidos por todos los actores de la comunidad educativa.

Palabras clave: Liderazgo; Liderazgo educativo; Gerencia escolar

ABSTRACT

Educational leadership models are called to redefine their vision and mission in order to transform the school institution into a growing social space and promote educational quality for students. The objective of this article was to investigate the current theoretical trends for educational leadership in educational institutions. A documentary-type research was carried out with articles from electronic scientific journals and degree papers in digital format. The results reveal conceptions of leadership such as: pedagogical, transformative and distributed leadership, leadership with a sustainable vision, social and community leadership, and leadership for social justice. Therefore, it is concluded that the different current theoretical approaches to leadership can be starting points to make viable strategies and actions in a better way, for the achievement of the objectives and purposes established by all the actors of the educational community.

Key words: Leadership; Educational leadership; School management

RÉSUMÉ

Les modèles de leadership éducatif sont appelés à redéfinir leur vision et leur mission afin de transformer l'institution scolaire en un espace social en croissance et de promouvoir la qualité de l'éducation pour les élèves. L'objectif de cet article est d'étudier les tendances théoriques actuelles du leadership éducatif dans les établissements d'enseignement. Une recherche de type documentaire a été réalisée avec des articles de revues scientifiques électroniques et des mémoires de fin d'études au format numérique. Les résultats révèlent des conceptions du leadership telles que : leadership pédagogique, transformateur et distribué, leadership avec une vision durable, leadership social et communautaire et leadership pour la justice sociale. Par conséquent, il est conclu que les différentes approches théoriques actuelles du leadership peuvent être des points de départ pour rendre les stratégies et les actions viables d'une meilleure manière, pour la réalisation des objectifs et des buts établis par tous les acteurs de la communauté éducative.

Mots-clés: Leadership; Leadership pédagogique; Gestion scolaire

INTRODUCCIÓN

Las instituciones escolares desde sus inicios han requerido de personas que lidericen y gerencien todos los procesos que demanda el acto educativo. Procesos que en principio estaban centrados en dirigir, organizar, controlar y supervisar los aspectos pedagógicos y administrativos propios de cada escuela. Sin embargo, en la actualidad la

gerencia escolar tiene otras implicaciones y alcances que van más allá del ámbito institucional, ahora la dinámica escolar gira en torno a la triada escuela-familia-comunidad. Por lo que los referentes teóricos tradicionales de las tipologías de liderazgo como el liderazgo autocrático, democrático o liberal son insuficientes para los procesos que deben liderizar quienes tienen la responsabilidad de dirigir un centro escolar.

Para Morín (2003), los sistemas educativos actuales y todos sus procesos se encuentran inmersos en un mundo marcado por la complejidad, y por ser fenómenos vivientes tienden a degradarse y degenerarse. Sin embargo, la manera de hacer afrontar dicha situación es la regeneración y reorganización permanente para poder hacer frente a los procesos de desintegración.

Ante tal perspectiva los modelos de liderazgos gerenciales están llamados a redefinir su visión y misión, tienen que aperturarse a un liderazgo educativo de escucha a las necesidades de sus miembros, su comunidad y de la sociedad en general para poder consolidar y mantener la calidad educativa.

Particularmente la gerencia educativa en Colombia tiene grandes desafíos pedagógicos, porque tal como lo contempla la Ley General de Educación colombiana (1994) en su artículo 77, las instituciones de educación formal gozan de autonomía escolar para; organizar las áreas fundamentales de conocimientos, introducir asignaturas, adaptar áreas a las necesidades y características regionales, adoptar métodos de enseñanza y organizar actividades formativas, culturales y deportivas. Lo que representa una gran fortaleza para desarrollar liderazgos en aras de transformar la institución escolar en un espacio social en crecimiento, focalizada siempre en lograr la calidad educativa para los estudiantes.

Otro aspecto favorecedor para poner en práctica un liderazgo gerencial acorde con las dinámicas y exigencias escolares contemporáneas es lo establecido en el artículo 73 de la mencionada ley, donde se determina que cada escuela debe asumir la realización del Proyecto Educativo Institucional, en el cual se debe indicar entre otros aspectos, los principios y fines de la institución, los recursos docentes y didácticos disponibles y

necesarios, las estrategias pedagógicas, el reglamento para docentes y estudiantes, todo ello orientado a lograr la formación integral de los educandos.

En atención al citado marco jurídico, y a los planteamientos previos expuesto el objetivo del presente artículo está orientado a indagar las tendencias teóricas y de antecedentes actuales para el liderazgo gerencial en las instituciones educativas; para aportar elementos teóricos que posibiliten la generación de nuevos enfoques de liderazgos escolares.

REVISIÓN TEÓRICA

Gerencia y liderazgo educativo

Las instituciones educativas, son organizaciones dinámicas que atraviesan, al igual que el resto de la sociedad, continuos cambios para garantizar los procesos educativos demandantes por las diferentes comunidades (Ospina, Burgos y Madera, 2017). Y es allí cuando la gerencia educativa cobra relevancia y surge la necesidad de valorar y evaluar el impacto que dichas organizaciones producen. En este sentido, un aspecto que ha quedado demostrado es que el desempeño del liderazgo educativo es determinante para mejorar el funcionamiento institucional y para brindar una educación de calidad.

También plantean estos autores que la gerencia educativa es un factor clave para el desarrollo y la sostenibilidad de los proyectos educativos, en este sentido, la innovación cobra gran relevancia, pero la innovación entendida como aquellos cambios significativos que impactan en el mejoramiento de la gestión de los procesos académicos, en la comunidad, a nivel financiero, administrativo y del directivo.

En consecuencia, los nuevos líderes educacionales deben manejar y dominar directrices organizacionales y gerenciales que les permita desarrollar estrategias para adaptarse a las situaciones de cambio. Además, es importante que comparta con todos los actores, que propicie en ellos su actuación con iniciativa propia, para que se pueda dar paso a las transformaciones necesarias que requiere la organización escolar (Becerra y Sánchez, 2011).

También es pertinentes lo expresado por Bolívar (2015), quien explica que a nivel educativo no es conveniente que en los centros de enseñanza dependan un solo líder, todo lo contrario, es necesario desarrollar un liderazgo compartido, donde haya colaboración para resolver los problemas conjuntamente, asumiendo la responsabilidad de los éxitos y aprendizaje de las acciones mal dirigidas. Y se promueve la interdependencia en la toma de decisiones, se comparten conocimientos y soluciones a problemas individuales y colectivos.

Esta concepción representa un punto neurálgico ya que el liderazgo en las instituciones escolares todavía se mantienen prácticas de esquemas tradicionales heredadas donde prevalece el trabajo gerencial individualista y fraccionado, donde es evidente la inexistencia, de lo que Bolívar (ob.cit), denomina como responsabilidad colectiva, característica fundamental de una comunidad educativa que genera deseos y creencias de compartir para incrementar la calidad de la enseñanza y el progreso de todos los estudiantes.

La educación y la sociedad en la que se está inmerso hoy en día requieren de una gerencia y un liderazgo que trascienda a través de la escuela, del currículo formal y del sistema educativo; lo que implica que los docentes deban asumir la responsabilidad de cambiar esquemas y prácticas pedagógicas preconcebidas con poca pertinencia social. El liderazgo educativo necesario actualmente, debe concebir la educación como un proceso “circular en donde la historia, el contexto, la familia, la época, el alumno, el maestro, el Estado y las mismas problemáticas sociales hacen parte de esa construcción de conocimiento que es necesario entender” (Ospina, Burgos y Madera, 2017, p.195).

Algunas perspectivas de liderazgos

Los cambios del entorno cada día ocurren de forma más rápida e impredecible y permean todos los ámbitos sociales, lo que demanda a todo tipo de organización una gran capacidad para tomar decisiones, adaptarse y dar respuestas a las problemáticas que se presentan. Es decir, un liderazgo competente y pertinente a las nuevas realidades. Y las instituciones escolares no se encuentran exenta de dicha realidad.

El liderazgo educativo se vincula con la mejora de la educación ofrecida por la escuela; en cómo se ejerce la dirección y su influjo en todo lo que pasa en la ella, especialmente en lo referente a su misión esencial, es decir, a los modos cómo los docentes organizan y llevan a cabo la enseñanza y los alumnos aprenden (Bolívar, 2015). En tal sentido, y teniendo presente que los centros educativos se caracterizan por ser sistemas complejos es necesario ahondar en las diversas perspectivas de liderazgos que han surgido en función de promover el desarrollo y la transformación institucional.

Liderazgo transformacional. Para Bracho y García (2013) este liderazgo se enfoca en motivar a las personas en el logro de las metas a partir de su esfuerzo, a partir de la sensibilización y empoderamiento de la misión y visión institucional. Busca generar cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad, para el beneficio colectivo dentro de un clima sano en el que es esencial la responsabilidad, el entusiasmo, la productividad y un alto sentido de compromiso y pertinencia con el alcance de los propósitos organizacionales.

Asimismo, para Villacrés, Rodríguez y Burbano, (2020) el llamado liderazgo transformacional inspira y apoya a los miembros de las instituciones mediante retroalimentación emocional, para lograr verdaderos cambios en ellos a través del aumento de la motivación y el entusiasmo. Y los resultados obtenidos en conjunto se convierten en fuente de aprendizaje.

Liderazgo pedagógico. Bolívar (2015), hace una propuesta que denomina liderazgo pedagógico, el cual considera debe centrar su accionar en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, por lo tanto, la gestión administrativa y burocrática pierde el protagonismo que tradicionalmente ocupaba y se subordina a la dirección pedagógica. Lo que implica un cambio a un liderazgo compartido o distribuido, porque lo que debe buscar es un crecimiento colectivo. En dicho caso, directivos y docentes deben trabajar en conjunto para resolver los problemas, asumiendo responsabilidades en la toma de decisiones, compartiendo conocimientos y aportando para solucionar problemas individuales y colectivos relacionados con los procesos de enseñanza y el aprendizaje de los alumnos.

Específicamente, propone Bolívar (ob.cit), un liderazgo pedagógico que haga de las escuelas comunidades profesionales de aprendizaje, basada en organizaciones que aprenden, cultura de colaboración y el profesionalismo docente, con una significativa valoración por el trabajo entre docentes que promueven la mejora de sus prácticas pedagógicas y la resolución de problemas se da mediante el diálogo reflexivo y la colaboración entre colegas.

Liderazgo para la justicia social. Esta visión de liderazgo surge debido a la diversidad estudiantil en cuanto a características como: raza y etnia, clase social, género, religión, origen nacional y lenguaje nativo, orientación sexual y discapacidades. Y está orientado hacia el cambio o transformación de aquellas condiciones, situaciones, relaciones sociales y prácticas educativas que generan situaciones injustas (González, 2014).

Para Murillo y Hernández (2014) el liderazgo escolar para la justicia social es un enfoque que se caracteriza por desarrollar en las instituciones educativas una sociedad más justa, a través de lograr una educación más justa. Estos autores plantean cuatro premisas que sustentan el liderazgo social tomando en cuenta que la educación, actores e instituciones pueden ser un medio para la reproducción y la legitimación, o un motor para el cambio social. A saber: todas las escuelas tienen dinámicas diferentes, unas contribuyen a la transformación social y reproducen desigualdades; las escuelas deben plantearse el logro de sociedades justas para mermar las injusticias sociales; el trabajo de justicia social de las escuelas debe formar parte de la cultura que se comparte con la comunidad escolar y; el desenvolvimiento del líder escolar es decisivo para generar contextos en pro de la justicia social.

En consonancia con lo que se está planteando, Gaete, Acuña y Ramírez (2020), expresan que el liderazgo propende un trabajo colectivo, compartido y enmarcado por intereses sociales entre los líderes y todos los demás miembros de la comunidad educativa; lo que involucra una perspectiva más amplia, ya que trasciende la organización escolar y considera las problemáticas sociales. Lo que lleva a gerenciar procesos que impulsen acciones para el fortalecimiento de causas sociales.

De la perspectiva presentada se puede concluir que el liderazgo educativo juega un papel trascendental en la calidad educativa que imparten los centros escolares. Especialmente en aquellas escuelas que trabajan en condiciones difíciles. Además, se aboga también por un liderazgo ejercido por los propios directivos y distribuido en todo el profesorado y que fomenten la equidad, la justicia social y el respeto a la diversidad. Todos aspectos fundamentales para dar respuestas a los procesos educativos que demanda la sociedad del siglo XXI.

METODOLOGÍA

El artículo es de tipo documental, porque se llevó a cabo por medio de la búsqueda, procesamiento y almacenamiento de información contenida en documentos, para luego presentar de manera coherente y argumentada la nueva información.

Para la recolección de datos se utilizaron artículos científicos de revistas electrónicas arbitradas y trabajos de grado vinculados al tema. La selección de los documentos se hizo tomando en cuenta el tiempo de publicación, que no excedieran los cinco años de publicación.

RESULTADOS

Para este apartado se presentan, en primer lugar, los resultados de las perspectivas teóricas de los diversos autores de las investigaciones (tesis) seleccionadas cuya información corresponde a los cuadros 1, 2, 3 y, en segundo lugar, se exponen los resultados de los artículos científicos escogidos, representados en los cuadros 4, 5, 6.

Cuadro 1. Gestión del liderazgo educativo.

Autora	Llerena Jodán, Á. M. (2018)
Título	Gestión del liderazgo educativo en la Unidad educativa San Luis Rey de Francia de la ciudad Guayaquil, durante el período lectivo 2017-2018
Documento	Tesis
Objetivo	Analizar la capacidad de gestión liderazgo del personal docente de la Unidad educativa San Luis Rey según el acuerdo 482 sobre estándares de calidad educativa en el desempeño docente.
Postulado	Un buen liderazgo docente es un factor clave para el desarrollo eficiente de los procesos de enseñanza y aprendizaje.
Hallazgos	▪ El personal directivo desarrolla su liderazgo educativo manteniendo una capacitación continua de los docentes, fortalecen el trabajo en equipo y la vivencia de valores. ▪ Los docentes necesitan fortalecer un liderazgo más participativo en el aula de clase, para romper con esquemas tradicionales del liderazgo autoritario con sus estudiantes. ▪ El liderazgo en el docente debe brindar una educación de calidad y enfocarse en las necesidades sociales. ▪ El personal directivo debe propiciar un buen liderazgo del docente, y para ello es importante incorporar planes de capacitación de liderazgo educacional, para fortalecer la calidad de la actuación profesoral.
Conclusiones	▪ El personal directivo ejerce un buen liderazgo, el personal docente no tiene buen liderazgo con sus estudiantes en el aula de clase. ▪ Es necesario la formación del docente en el tema del liderazgo para avanzar en el logro de los objetivos institucionales. ▪ Es necesario que el docente desarrolle en liderazgo que le permita: brindar un ambiente positivo, diagnosticar las necesidades de aprendizaje, promover el trabajo colaborativo, mantener buena comunicación con los familiares de los alumnos, responder a situaciones críticas, fomentar el desarrollo de las potencialidades de su grupo estudiantil y tomar decisiones en su beneficio.

Cuadro 2. El liderazgo directivo y desempeño docente.

Autora	Bravo Muñoz, M. A. (2018)
Título	El liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente, de la Unidad Educativa de Educación General Básica, de la ciudad de Loja, período 2016-2017.
Documento	Tesis
Objetivo	Analizar el liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente, de la Unidad Educativa de Educación General Básica de la ciudad de Loja, período 2016-2017.
Postulado	El liderazgo directivo influye en el ejercicio educativo del personal docente de un centro escolar.
Hallazgos	▪ El director debe tener competencia administrativa para planificar, coordinar, organizar, evaluar, motivar, mediar, resolver conflictos, y delegar tareas, para poder guiar procesos y favorecer el desarrollo de los miembros de la institución. ▪ El director es percibido como autoridad por el resto del personal, por tanto, puede establecer reglas, mecanismos y procedimientos dentro de la institución. ▪ El director tiene la capacidad de guiar al grupo de personas que trabajan en la institución para conseguir fines comunes a través de acciones conjuntas y organización eficiente. ▪ Las decisiones sobre contenidos, métodos, técnicas, estrategias de enseñanza y necesidades de los estudiantes generalmente es tomada por los docentes, sin embargo, en ocasiones el directivo es quien dispone en dichos aspectos. ▪ Evidencia de un estilo de liderazgo centrado en el poder de autoridad del director. ▪ Liderazgo eficiente en aspecto administrativos y pedagógicos ya que el líder gestiona, monitorea y evalúa la ejecución de las actividades.
Conclusiones	▪ Liderazgo ejercido de tipo democrático consultivo. ▪ La gestión del liderazgo directivo es eficiente e influye de manera positiva en el desempeño del centro escolar desde el punto de vista administrativo y pedagógico.

Cuadro 3. Liderazgo directivo y su incidencia en el éxito escolar.

Autores	Ríos Fagua, M. E.; González Fúquene, I. C.; Prieto Parra, O. E.; Moreno Reina, J. A. (2017).
Título	Liderazgo directivo y su incidencia en el éxito escolar, como factor de calidad de la institución educativa en cuatro colegios oficiales de Bogotá.
Documento	Tesis
Objetivo	Proponer una teoría sustantiva sobre el liderazgo directivo en instituciones educativas públicas de la ciudad de Bogotá, para el logro del éxito escolar de los estudiantes como factor de calidad educativa, partiendo del análisis realizado a los diversos estamentos de la comunidad.
Postulado	Las instituciones educativas pueden lograr altos estándares de calidad gracias al liderazgo que ejerce el directivo docente. Lo que fortalece los procesos pedagógicos de aula, el cumplimiento de logros y metas educativas.
Hallazgos	▪ Visión de liderazgo directivo gerencial de estilo participativo, es decir, tienen la intención de democratizar las decisiones. ▪ Para la gerencia educativa debe ser un reto lograr la vinculación con el contexto social en el que está inmersa, de esta forma se crearía una relación de doble vía, donde la institución no se convierte en un ente aislado y descontextualizado, sino que se transforma en un agente activo, que propone e influye directamente sobre su medio social. ▪ El directivo enfatiza la dimensión administrativa de su gestión como respuesta a los retos de la institución y reconoce que esa postura gerencial no permite atender las necesidades de todos los miembros de la comunidad educativa.
Conclusiones	▪ Tendencia de un liderazgo directivo orientado al enfoque administrativo, donde es indispensable tener unas competencias administrativas que permitan realizar procesos de planeación, control, organización y evaluación. ▪ La relación existente entre liderazgo, éxito escolar y calidad educativa fundamenta el quehacer pedagógico y administrativo de las organizaciones escolares, en donde los principales actores del proceso educativo enriquecen sus competencias y habilidades para su desenvolvimiento ante la sociedad. ▪ El liderazgo directivo es el resultado de la formación profesional del directivo docente el cual, a través del empoderamiento, la participación y el trabajo en equipo, permite la intervención de todos los actores de la comunidad educativa, basados en principios de alta calidad educativa. ▪ La calidad es el resultado de un proceso intrínseco contextualizado de formación personal, en el cual se empleen herramientas pedagógicas de vanguardia y se enfatice en el empoderamiento del obrar de los directivos y docentes.

En este primer grupo de evidencias, las experiencias de los autores consultados permiten obtener información de aciertos y desaciertos importantes a considerar para quienes liderizan los centros escolares y quieren llevar a cabo una gerencia dirigida al desarrollo de la calidad educativa. Uno de los aspectos que da cuenta Bravo (2018), es del liderazgo de tipo democrático consultivo que pueden encontrarse en una institución escolar; el cual se centra en el poder de autoridad que tiene el director, donde hay participación de todo el personal, pero las decisiones son tomadas por el líder institucional que generalmente es el director. Este tipo de liderazgo resulta eficiente y positivo desde el punto de vista administrativo y pedagógico.

Por su parte Ríos, Gonzáles, Prieto y Moreno (2017), consideran que existe una tendencia de liderazgo directivo orientado al enfoque administrativo. En este caso, comentan que, aunque es menester que los líderes tengan competencias administrativas que permitan realizar procesos de planeación, control, organización y evaluación, no hay que perder de vista que esta tendencia es limitada y con enfoque tradicional. Asimismo, se observa la necesidad de la formación del docente en el tema del liderazgo para que estos puedan; fortalecer sus prácticas pedagógicas, enfocarse en las necesidades sociales, avanzar en el logro de los objetivos instituciones y aumentar la calidad educativa (Llerena, 2018).

Ahora, como se dijo al principio, los datos de la revisión teórica realizada también aportaron información que pueden nutrir y orientar buenas prácticas de liderazgos educativos. Es necesario que las acciones de los líderes generen: ambiente positivo, permita diagnosticar las necesidades de aprendizaje, promueva el trabajo colaborativo, fomente la buena comunicación con todos los miembros de la comunidad escolar, responda a situaciones críticas y fortalezca el desarrollo de las potencialidades de su grupo estudiantil (Llerena, 2018).

Además, el liderazgo gerencial escolar debe propender y orientar sus acciones hacia el logro de la vinculación e integración del contexto en el que está inmersa a través del empoderamiento, la participación y el trabajo en equipo de todos sus miembros fundamentados en principios de una excelente calidad educativa (Ríos, Gonzáles, Prieto y Moreno, 2017). La motivación y competencias para guiar los diversos procesos

escolares resultan de gran relevancia para propiciar el desarrollo de todos los miembros que forman parte del centro educativo.

A continuación, los resultados de los cuadros 4, 5 y 6:

Cuadro 4. Liderazgo integral educativo innovador.

Autora	Novoa Palacios, A. (2020).
Título	Liderazgo integral educativo innovador en las escuelas normales superiores de Colombia
Documento	Artículo científico
Objetivo	Indagar sobre la percepción que tienen las personas coordinadoras de 11 escuelas normales superiores de Colombia acerca del liderazgo en contexto educativo.
Postulado	El liderazgo debe distinguirse por su capacidad de compenetrarse con el contexto, desde donde debe interactuar con las demás personas y su entorno.
Hallazgos	▪ Identificación de valores tales como: pluralismo, responsabilidad, servicio, solidaridad, transparencia, autonomía, disponibilidad, trabajo en equipo, entre otros. ▪ Articulación de las dimensiones personal, institucional y educativa-social. ▪ Liderazgo con vocación de servicio y comprometidos con la educación para poder lograr las transformaciones necesarias. ▪ Los líderes deben concebir la educación como una mediación transformadora que debe potenciar las capacidades de los seres humanos desde una formación integral para el cambio. ▪ El liderazgo debe insistir en el diálogo abierto con otras instituciones del contexto.
Conclusiones	▪ Es necesario que el liderazgo educativo evidencie la creación de estrategias pedagógicas y la interacción del sentido pedagógico con la innovación y la creatividad para integrar las diferentes esferas de la experiencia vital. ▪ Para la construcción de un liderazgo integral educativo hay que tener en cuenta los siguientes elementos: el territorio como una unidad física y social; los proyectos educativos institucionales (PEI); comprender los elementos teóricos prácticos, para participar de manera crítica y propositiva e incrementar la capacidad de generar espacios para el diálogo crítico.

Cuadro 5. Liderazgo en los directivos de educación primaria.

Autores	Furguerle Rangel, J. y Vitorá, M. (2016).
Título	Liderazgo en los directivos de educación primaria
Documento	Artículo científico
Objetivo	Determinar las características de liderazgo del directivo en las instituciones educativas de la Parroquia Juan Ignacio Montilla, municipio Valera, estado Trujillo.
Postulado	Todo directivo necesita de un perfil de liderazgo, con el que sea capaz de dirigir e incentivar a todos en los actores que forman parte de la institución hacia las transformaciones suscitadas en el ámbito escolar.
Hallazgos	• El liderazgo directivo en pocas ocasiones cumple con los propósitos de informar, motivar y expresar las emociones, que son aspectos clave de la comunicación. • Escaso desarrollo de acciones dirigidas a lograr para la motivación intrínseca de los docentes, lo que incide en el buen trabajo pedagógico y el logro de los objetivos institucionales. • Pocas propuestas del liderazgo para innovar la práctica pedagógica o genera ideas novedosas, en función de viabilizar el proceso educativo de acuerdo al currículo escolar. ▪ Liderazgo poco creativo e innovador lo que impide asumir los retos en la gestión educativa, a fin de adaptarse al ritmo acelerado en que ocurren las transformaciones en el ámbito educativo.
Conclusiones	• El directivo no desarrolla plenamente la comunicación, motivación y apertura al cambio como características de liderazgo dentro de las instituciones educativas. • Existen debilidades en cuanto a los propósitos de informar, motivar y expresión de emociones, razón por la cual se impide el acercamiento con los docentes, comprensión, interpretación y realimentación como mecanismo para viabilizar el trabajo en equipo en la labor educativa. • El directivo en su función de liderazgo desconoce las acciones para propiciar la motivación intrínseca y extrínseca a los docentes. Esta carencia fomenta el descontento y la desmotivación hacia la labor educativa. ▪ Es imprescindible que el liderazgo directivo propicie la innovación y creatividad para abordar los cambios del currículo escolar de manera eficiente y posicionar al plantel hacia las demandas educativas y comunitaria, lo cual redundará en la formación integral de los estudiantes.

Cuadro 6. La gerencia educativa y la gestión del cambio.

Autores	Ospina Ramírez, David Arturo; Burgos Laitón, Sandra Bibiana; Madera Ruiz, José Alejandro (2017).
Título	La gerencia educativa y la gestión del cambio
Documento	Artículo científico
Objetivo	Identificar el vínculo existente entre la gerencia educativa y la gestión del cambio de las instituciones educativas en la ciudad de Manizales.
Postulado	La innovación educativa permite generar lazos entre la gerencia y la gestión del cambio de las instituciones educativas.
Hallazgos	- Las instituciones educativas están constantemente expuestas a requerimientos locales, nacionales e internacionales que las ubican en variables de cambio continuo. - La innovación en los centros educativos se determina como la gestión del cambio que, realizado desde la alta dirección, le permiten articular los cambios en los diferentes procesos institucionales. - Toda organización debe garantizar un contexto apropiado que favorezca el aprendizaje organizacional. - Otro de los retos que enfrenta la gerencia es el de convertir las organizaciones en organizaciones inteligentes, es decir, que aprenden, permiten su vigencia y trabajan por condiciones de mejoramiento continuo que garanticen su competitividad y supervivencia.
Conclusiones	- La gestión orientada al cambio debe poner en práctica la innovación, la sostenibilidad y la transformación curricular. - Desde la gerencia educativa es necesario trabajar articuladamente en los procesos de la gestión académica y la gestión administrativa. - Para lograr un mejoramiento continuo en la educación, es necesario hacer hincapié en los principios y valores culturales. - La educación requiere de una reestructuración de la gerencia educativa, en donde los objetivos se articulen mediante el Proyecto Educativo Institucional (PEI), y adicionalmente a través del fomento de los procesos de innovación sistémica. - Crear y edificar una organización inteligente es el fruto de un esfuerzo colectivo de individuos e implica un ejercicio de planeación estratégica, procesos de cambios y, una cultura que genere y promueva la adquisición de nuevo conocimiento. - Una de las estrategias fundamentales para cualquier organización educativa es la gestión del conocimiento para prepararnos para la sociedad del conocimiento de tal manera que los espacios de interacción e innovación superen las fronteras tanto políticas como geográficas.

Dentro de los desaciertos vinculados con el liderazgo, los resultados de las investigaciones de los artículos trabajados reportan que dentro de las instituciones se ejercen liderazgo directivo; desmotivador, con poca comunicación entre sus miembros,

donde se hace necesario propiciar la creatividad y la innovación para poder generar los cambios curriculares que hagan posible la formación integral de sus educandos (Furguerle y Vitorá, 2016).

Planteamientos que también son presentados por Ospina, Burgos y Madera, (2017), quienes sostienen que los centros escolares están continuamente expuestos a requerimientos locales, nacionales e internacionales que las ubican en variables de cambio continuo, en tal sentido, en el liderazgo ejercido en ellas la modernización debe ser parte de la cultura organizacional, para poder transformarse y adaptarse a las variables internas y externas de la comunidad educativa.

Por tanto, explican estos autores que parte de reto para mejorar la educación es que los líderes que gerencia las escuelas, puedan convertir los centros educativos en instituciones inteligentes, mediante el trabajo colectivo; haciendo hincapié en los principios y valores culturales primordiales, donde resalte la participación y liderazgo activo con responsabilidad y se fomente mediante los PEI los procesos de innovación, los cuales han de ser contruidos con múltiples miembros de la comunidad educativa.

En este mismo orden de ideas, Novoa (2020) en su investigación sostiene que el liderazgo educativo debe estar abierto al diálogo, la negociación, y presto para asumir la coexistencia de la tensión, el conflicto y el aprendizaje continuo. Debe fundamentarse en valores como: pluralismo, responsabilidad, servicio, solidaridad, transparencia, autonomía, disponibilidad, respeto y trabajo en equipo. Asimismo, es preciso crear estrategias pedagógicas para consolidar la interacción del sentido pedagógico con la innovación y la creatividad para integrar las diferentes esferas de la experiencia vital.

DISCUSIÓN

Los resultados antes expuestos ratifican que el liderazgo educativo y el rol que desempeñan sus líderes incide de manera significativa a la hora de elevar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes, tal como también lo exponen otros autores como Bolívar (2015); Maya, Aldana e Isea, (2019); López y Lavié, (2010). No obstante, y a pesar de la amplia literatura que versa sobre el tema, es un aspecto que sigue requiriendo de la atención de investigadores en el área, dado a los múltiples actores

y factores que forman parte del hecho educativo y que ejercen influencia en las prácticas de liderazgo en las instituciones escolares.

Lo que ha dado origen a la generación de diversas concepciones del liderazgo, que buscan dar respuestas a todos los retos y desafíos de la educación y contextos contemporáneos. Así, se pueden encontrar concepciones como: el liderazgo pedagógico, transformador y distribuido, que han ido surgiendo y que han permitido avanzar desde un enfoque centrado en la administración de las escuelas, a tendencias actuales orientadas a liderazgos para el cambio y la mejora continua (Weinstein, Hernández, Cuéllar y Flessa, 2015). Como otras concepciones como el liderazgo con visión sostenible (Sierra, 2016), liderazgo social y comunitario (Fernández y Cardona, 2017), liderazgo para la justicia social (Gaete, Acuña y Ramírez, 2020; González, 2014).

Todas esas tendencias de liderazgo tienen características y elementos teóricos coincidentes dentro de las que se pueden mencionar: el trabajo en equipo y compartido entre todos los miembros de la comunidad escolar para el logro de las metas y objetivos propuestos; propiciar la transformación educativa y del contexto mediante la innovación y creatividad; fundamentar el liderazgo en valores ciudadanos y democráticos; promover la gestión estratégica con proyectos educativos institucionales para que la práctica educativa sea efectiva y de excelente calidad, entre otras.

Al igual, encuentran propuestas de liderazgos que además de basarse en las características antes descritas, tienen concepciones u orientaciones más específicas con visiones como: convertir las instituciones en organizaciones inteligentes; formar comunidades de aprendizaje; otras centradas en la equidad y justicia social de sus miembros y de toda la comunidad, cuyas acciones giran en pro del logro de una sociedad más justa mediante una educación más equitativa; el liderazgo educativo que promueve el emprendimiento sostenible para promover y persuadir el cambio frente a los esquemas mentales de las personas, entre otras tendencias.

Sin embargo, la intención no es ofrecer un tipo de liderazgo como mejor opción o como el más adecuado porque cada escuela tiene una realidad institucional y pertenece a un contexto cultural específico: la idea es que a partir de las evidencias presentadas

aquí, los actores educativos puedan reflexionar y ahondar en el tipo de liderazgo que están ejerciendo y cómo a través de las alternativas que presenta la literatura puedan determinar cuál se ajusta más a las necesidades educativas y contextuales del cual forma parte.

Para ello, además de tomar en cuenta los diversos tipos y estilos de liderazgo que se puede conseguir en la amplia teoría existente, también resulta primordial considerar el escenario actual que se ve determinado e influenciado por continuos cambios sociales y tecnológicos, así como las tendencias educativas contemporáneas. Elementos todos, que tienen incidencia al momento de liderizar y gerenciar una institución escolar.

CONCLUSIONES

Se revisaron y analizaron algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo, a partir de las cuales puede decirse que el liderazgo no es una cualidad innata de las personas y, tampoco el desempeñar algún cargo directivo es garantía para ejercer un buen liderazgo o de mejora automática la calidad educativa en una determinada institución.

No obstante, los gerentes escolares actualmente cuentan con diferentes concepciones teóricas que brindan la oportunidad de conocer y ejercer de diversas perspectivas el liderazgo: con enfoque de sustentabilidad, liderazgo social y comunitario, liderazgo para la justicia social, liderazgo pedagógico, transformador y el distribuido. De igual manera, pueden ser puntos de partida para viabilizar estrategias y acciones de mejor forma, para el logro de los objetivos y propósitos establecidos por todos los actores de la comunidad educativa.

La puesta en práctica de estos referentes teóricos hace posible la superación de liderazgos educativos autocráticos o centrados en el cumplimiento de responsabilidades netamente administrativa, ya sea acogiendo algunos de ellos, o a partir de ellos crear nuevos enfoques de liderazgos escolares adaptados a las exigencias y necesidades educativas y sociales actuales, con las cuales se puede gerenciar de manera eficiente

una institución escolar y alcanzar buenos niveles de calidad educativa en los educandos, que en definitiva es la razón de ser de todo sistema escolar.

REFERENCIAS

- Becerra, M. y Sánchez, L. (2011). El liderazgo en las organizaciones inteligentes. [Revista en línea] *Revista Científica Digital del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*, 4. Disponible: <https://n9.cl/np9lp> [Consulta: 2021, Julio 21]
- Bolívar, A. (2015). Un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende. [Revista en línea], *Padres y Maestros* n° 361. Disponible: <https://n9.cl/me2ca> [Consulta: 2021, Julio 20]
- Bolívar, A. (2015). Evaluar el Liderazgo Pedagógico de la Dirección Escolar. Revisión de Enfoques e Instrumentos [Revista en línea] *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 2. Disponible: <https://n9.cl/l7hfkq> [Consulta: 2021, agosto, 6]
- Bracho, O. y García, G. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. [Revista en línea] *Telos*, 2. Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/993/99328423003.pdf> [Consulta: 2021, Julio 19]
- Bravo, M. (2018). *El liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente, de la Unidad Educativa de Educación General Básica, de la ciudad de Loja, período 2016-2017*. [Resumen en línea]. Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad Técnica Particular de Loja. Disponible: <https://n9.cl/wiqy1> [Consulta: 2021, septiembre 1]
- Fernández, E. y Cardona, F. (2017). Los pliegues del liderazgo social y comunitario. [Revista en línea] *Jangwa Pana*, 2. Disponible: <https://n9.cl/l1b85> [Consulta: 2021, Septiembre 12]
- Furguerle, R. y Vitorá, M. (2016). Liderazgo en los directivos de educación primaria. [Revista en línea] *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 3. Disponible: <https://n9.cl/9v1jq> [Consulta: 2021, junio 12]
- Gaete, M., Acuña V. y Ramírez M. (2020). Liderazgo social, motor de las prácticas directivas en educación en contextos de encierro. [Revista en línea] *Psicoperspectivas*, 1. Disponible: <https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/1767/1130> [Consulta: 2020, Julio 21]
- González, M. (2014). El Liderazgo para la Justicia Social en Organizaciones Educativas. [Revista en línea] *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, 3. Disponible: <https://revistas.uam.es/riejs/article/view/340/347> [Consulta: 2021, junio 12]
- Ley general de educación. (No. 115) (1994, febrero 8). [Transcripción en línea]. Disponible: https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf [Consulta: 2021, Julio 18]
- Llerena, A. (2018). *Gestión del liderazgo educativo en la Unidad educativa San Luis Rey de Francia de la ciudad Guayaquil, durante el período lectivo 2017-2018* [Documento en línea] Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad Técnica Particular de Loja. Disponible: <https://n9.cl/tmbqa> [Consulta: 2021, agosto 21]

- López, J. y Lavié, J. (2010). Liderazgo para sostener procesos de innovación en la escuela. *Profesorado*. [Revista en Línea] *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 1. Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/567/56714113005.pdf> [Consulta: 2021, Julio 22]
- Maya, I. y Aldana, J. e Isea, J. (2019). Liderazgo Directivo y Educación de Calidad. [Revista en línea] *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 3. Disponible: <https://n9.cl/v8w4b> [Consulta: 2021, Julio 23]
- Morín, E. (2003). *Introducción al pensamiento complejo*. [Libro en línea]. Disponible: http://cursoenlineasincostoedgarmorin.org/images/descargables/Morin_Introduccion_al_pensamiento_complejo.pdf [Consulta: 2021, Agosto, 8]
- Murillo, J. y Hernández, R. (2014). Liderando Escuelas Justas para la Justicia Social. [Revista en línea] *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, 2. Disponible: <https://revistas.uam.es/riejs/article/view/337> [Consulta: 2021, agosto 7]
- Novoa, A. (2020). Liderazgo integral educativo innovador en las escuelas normales superiores de Colombia. [Revista en línea] *Revista Electrónica Educare*, 3. Disponible: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.24-3.2> [Consulta: 2021, Julio 12]
- Ospina, D., Burgos, S. y Madera, J. (2017). La gerencia educativa y la gestión del cambio. [Revista en línea] *Diálogos de Saberes*, 46. Disponible: <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/dialogos/article/view/1429/1063> [Consulta: 2021, Julio 20]
- Ríos, M., González, I., Prieto, O. y Moreno, J. (2017). *Liderazgo directivo y su incidencia en el éxito escolar, como factor de calidad de la institución educativa en cuatro colegios oficiales de Bogotá*. [Resumen en línea]. Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad de la Sabana. Disponible: <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/34630> [Consulta: 2021, septiembre 1]
- Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. [Revista en línea], *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 81. Disponible: <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a06.pdf> [Consulta: 2021, Julio 18]
- Villacrés, P., Rodríguez, M. y Burbano, M. (2020). El liderazgo educativo, como herramienta primordial en los resultados de aprendizaje. Caso: Unidades Educativas de la provincia de Tungurahua. [Revista en línea] *Polo de Conocimiento*, 10. Disponible: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7659444> [Consulta: 2021, Julio 23]
- Weinstein, J., Hernández, M., Cuéllar, C. y Flessa, F. (2015). *Experiencias innovadoras de formación de directivos escolares en la región liderazgo escolar en américa latina y el caribe*. [Documento en línea]. Disponible: <https://n9.cl/97m1z> [Consulta: 2021, Agosto 1]