

LIDERAZGO DIRECTIVO COMO LIDER CURRICULAR EN TIEMPOS DE CAMBIO EDUCATIVO DIRECTIVE LEADERSHIP AS CURRICULAR LEADER IN TIMES OF EDUCATIONAL CHANGE

Autores: ¹Roosevelt Daniel Espinoza Puertas, ²Maricela Elizabeth Sánchez Morante, y ³César Ricardo Castillo Montufar.

¹ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-4783-463X>

²ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2647-5269>

³ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-7978-5036>

¹E-mail de contacto: rdespinozap@ube.edu.ec

²E-mail de contacto: mesanchezm@ube.edu.ec

³E-mail de contacto: rcastillom@ube.edu.ec

Afiliación: ¹*²*³* Universidad Bolivariana del Ecuador (UBE)

Artículo recibido: 28 de Marzo del 2025

Artículo revisado: 28 de Marzo del 2025

Artículo aprobado: 7 de Abril del 2025

¹Magister en Gerencia de Tecnologías de la Información, graduado de la Universidad Estatal de Milagro, (Ecuador), Licenciado en Sistemas de Información adquirida en la Universidad de Guayaquil, (Ecuador).

²Magister en Educación Superior adquirida de la Universidad de Guayaquil, (Ecuador). Licenciada en Ciencias de la Educación Especialización Educación Primaria adquirida de la Universidad de Guayaquil, (Ecuador).

³Doctor en Ciencias de la Educación especialización Administración y Supervisión Educativa adquirida de la Universidad de Guayaquil, (Ecuador). Master en Tecnologías de la Información y de la Comunicación Aplicadas en la Educación adquirida en la Universidad Autónoma de Barcelona, (España), Licenciado de la Educación especialización Administración y Supervisión Educativa adquirida en la Universidad de Guayaquil, (Ecuador).

Resumen

Este artículo analiza el rol del liderazgo directivo como líder curricular en contextos de cambio educativo, con énfasis en su capacidad para gestionar procesos de innovación y transformación institucional. Es una investigación de métodos mixtos donde se utilizaron tanto el tipo de investigación cuantitativa como cualitativa para evaluar el impacto del liderazgo innovador en una gestión escolar efectiva y el desarrollo académico. Los participantes fueron profesores, administradores y estudiantes de una institución educativa pública en la ciudad de Guayaquil. Las herramientas utilizadas incluyeron encuestas tipo Likert, entrevistas semiestructuradas, grupos focales y observación directa. Se establecieron déficits significativos y brechas para la formación en Liderazgo Innovador, acceso a los últimos recursos tecnológicos y una inercia ecológica del sector educativo. También se evidenció la necesidad de reforzar la cultura institucional con práctica colaborativa, comunicación y visión. A pesar de las limitaciones estructurales, se identificaron impactos positivos en el ambiente escolar y rendimiento

académico que se citaron como evidencia del impacto positivo de las estrategias innovadoras empleadas. El liderazgo transformacional, basado en la colaboración, la visión común y el desarrollo profesional de los docentes, emerge como el más crítico para informar la práctica a fin de afrontar los desafíos del cambio educativo. Por último, se subraya la importancia crítica de las estrategias institucionales para empoderar al director como líder pedagógico y agente de cambio, adoptando prácticas de liderazgo instruccional efectivas para la mejora continua.

Palabras clave: Liderazgo directivo, Innovación educativa, Gestión escolar, Desarrollo docente, Cambio educativo.

Abstract

This article analyzes the role of principal leadership as a curricular leader in contexts of educational change, with an emphasis on its capacity to manage processes of innovation and institutional transformation. This is a mixed-methods study that used both quantitative and qualitative research to evaluate the impact of innovative leadership on effective school management and academic development. Participants were teachers, administrators, and

students from a public educational institution in Guayaquil. The tools used included Likert-type surveys, semi-structured interviews, focus groups, and direct observation. Significant deficits and gaps in innovative leadership training, access to the latest technological resources, and an ecological inertia in the education sector were identified. The need to strengthen institutional culture through collaborative practice, communication, and vision was also evident. Despite structural limitations, positive impacts on the school environment and academic performance were identified, which were cited as evidence of the positive impact of the innovative strategies employed. Transformational leadership, based on collaboration, a shared vision, and the professional development of teachers, emerges as the most critical approach to informing practice in addressing the challenges of educational change. Finally, the critical importance of institutional strategies to empower the principal as a pedagogical leader and agent of change, adopting effective instructional leadership practices for continuous improvement, is emphasized.

Keywords: Directive leadership, Educational innovation, School management, Teacher development, Educational change.

Sumário

Este artigo analisa o papel da liderança do diretor como líder curricular em contextos de mudança educacional, com ênfase em sua capacidade de gerenciar processos de inovação e transformação institucional. Este é um estudo de métodos mistos que utilizou abordagens quantitativas e qualitativas para avaliar o impacto da liderança inovadora na gestão escolar eficaz e no desenvolvimento acadêmico. Os participantes foram professores, administradores e alunos de uma instituição educacional pública na cidade de Guayaquil. As ferramentas utilizadas incluíram pesquisas do tipo Likert, entrevistas semiestruturadas, grupos focais e observação direta. Foram identificados déficits e lacunas significativas no treinamento de liderança inovadora, no acesso aos mais recentes recursos tecnológicos e uma inércia

ecológica no setor educacional. A necessidade de fortalecer a cultura institucional por meio de práticas colaborativas, comunicação e visão também ficou evidente. Apesar das limitações estruturais, foram identificados impactos positivos no ambiente escolar e no desempenho acadêmico, os quais foram citados como evidências do impacto positivo das estratégias inovadoras empregadas. A liderança transformacional, baseada na colaboração, na visão compartilhada e no desenvolvimento profissional dos professores, surge como a abordagem mais crítica para informar a prática no enfrentamento dos desafios da mudança educacional. Por fim, é enfatizada a importância crítica das estratégias institucionais para capacitar o diretor como líder educacional e agente de mudança, adotando práticas eficazes de liderança instrucional para melhoria contínua.

Palavras-chave: Liderança diretiva, Inovação educacional, Gestão escolar, Desenvolvimento docente, Mudança educacional.

Introducción

El liderazgo en el marco educativo ha desarrollado significativamente en los tiempos del siglo XXI, por lo que se requiera nuevas estrategias que se adapte a las necesidades de una institución educativa. Actualmente, las organizaciones educativas están luchando con la compleja integración de tecnologías, nuevos diseños de aprendizaje y cambio organizacional. Dentro de este marco, la exploración del liderazgo innovador se vuelve clave para abordar eficazmente estos desafíos. La transformación educativa efectiva se fomenta a través del liderazgo innovador que adopta nuevas reformas de enseñanza, promueve la colaboración institucional y facilita un entorno de aprendizaje dinámico y participativo. Este tipo de liderazgo presenta soluciones reales de las autoridades y docentes involucrados para poder enfrentar los desafíos y buscar soluciones para lograr alcanzar

resultados académicos favorables en sus estudiantes y mejorar el ambiente organizacional e institucional.

Dentro de su panorama educativo, la situación está volviéndose cada vez más desalentadora en Ecuador. La implementación de la Ley Orgánica de Educación Intercultural y su Reglamento General ha generado importantes transformaciones, las cuales se ven intensificadas por los cambios introducidos en el nuevo modelo de gestión impulsado por el Ministerio de Educación. Sin embargo, estos avances enfrentan el desafío planteado por la no designación de directores permanentes para un gran número de instituciones educativas y la falta de políticas públicas y organismos especializados para formar y desarrollar este capital humano crítico en la gestión educativa. Los marcos de liderazgo educativo se basan en una amplia gama de teorías subyacentes que proporcionan ideas sobre cómo tanto la innovación como el liderazgo pueden marcar la diferencia en el rendimiento de la gestión y académico. La teoría del liderazgo transformacional propuesta por Burns (1978) y ampliada por González y Cubillán (2012), destaca la importancia del líder como agente de cambio que inspira, motiva y estimula intelectualmente a los seguidores, promoviendo así un compromiso colectivo hacia metas compartidas.

Hersey y Blanchard (1969) desarrollan la teoría del liderazgo situacional, afirmando que los líderes deben adaptar su estilo según la madurez y capacidad de sus seguidores, promoviendo una gestión flexible y adaptativa que permite respuestas efectivas frente a diferentes circunstancias educativas. Por otro lado, la teoría del liderazgo distribuido planteada por Ossa-Cornejo et al., (2023) enfatiza la colaboración y distribución de las

responsabilidades entre varios actores del contexto educativo, generando una estructura de liderazgo más dinámica y participativa. Además, el enfoque de liderazgo basado en evidencia Sallán (2024) plantea que las decisiones y prácticas educativas deben fundamentarse en datos empíricos para maximizar el rendimiento académico. Estos hallazgos realizados por el autor proporcionan fundamentos sólidos y concretos para comprender la idea de que el liderazgo innovador contribuye en el desarrollo integral de una institución educativa.

Desarrollo

Habilidades necesarias para la gestión y liderazgo del cambio

Dado que es muy probable que la dimensión del liderazgo esté mediada en el proceso de gestión del currículo, el investigador considera importante investigar estos dos roles de los directores. Las palabras liderazgo y gestión se confunden con frecuencia. Liderazgo y gestión son un ajuste cercano; por lo que existe una superposición de significados y funciones compartido. Leithwood (1994) postula que el liderazgo se trata de dirección y propósito, mientras que la gestión se centra en la eficiencia y la efectividad, abordando áreas como la supervisión del currículo, la mejora del programa de instrucción, el trabajo con el personal para identificar una visión y misión para la escuela, y el establecimiento de una relación cercana con la comunidad. La gestión no solo trata de hacer las cosas, sino también de conseguir que las personas lo hagan realidad a medida que se ejercen la gestión y el liderazgo para habilitar la actividad principal de los educadores, es decir, enseñar de manera efectiva.

Esto implica que el director tiene una función clave con respecto al currículo, actuando como

líder curricular. En las escuelas donde los directores articulan una misión escolar clara, tienen una presencia visible en las aulas, mantienen altas expectativas para educadores y estudiantes, dedican gran parte del día a trabajar con el personal para mejorar la instrucción, participan activamente en el diagnóstico de problemas de instrucción y crean un clima escolar positivo, dichas escuelas son más efectivas (Deventer & Kruger, 2003). El cambio educativo es un factor característico dominante y constante del sistema escolar. Lo que se exige a todas las autoridades y directores desarrollar las competencias necesarias para poder gestionar responsabilidades de una manera eficaz. Para conseguir una gestión académica sostenible y estratégica, es fundamental comprender la naturaleza de estos procesos. El cambio desafía a las personas a involucrarse más y a asumir roles de liderazgo. Esto brinda la oportunidad de crecimiento tanto personal como institucional; para lo cual se requiere la aceptación de los roles de liderazgo y las responsabilidades de adquirir y desarrollar habilidades de gestión, pensamiento innovador y el desarrollo de nuevas habilidades y comportamientos (Sanmartín et al., 2023).

Según de Izarra, Rivas, & Ozaetta (2020), *"Saber hacia dónde vamos es lo que hace atractivos a los líderes para sus seguidores"*. Esto requiere cualidades como conocimiento, creatividad, iniciativa y visión. Los directores eficaces tienen una visión de su escuela como una organización y su papel en llevar esa visión a la realidad es de suma importancia. El líder también debe ser capaz de traducir esta visión en acción práctica estableciendo el ejemplo. Las nuevas condiciones y expectativas en el cambio educativo crean nuevos desafíos y perspectivas para el rol del director. Para garantizar el éxito, es importante desarrollar el conocimiento y las habilidades necesarias sobre democracia para

poder gestionar y liderar con éxito. Los líderes deben tener una línea abierta de comunicación, una escucha profunda, respetar a los demás y evitar verdades personales; al infundir estas prácticas, el líder sacará lo mejor de los demás.

El papel fundamental del liderazgo es crear un entorno en el que las personas ejerzan su libertad de elección para cambiar. Es muy probable que el nivel de energía y compromiso de un individuo dependa directamente de su comprensión e internalización de la justificación y los objetivos del currículo renovado (Coronado & Boulin, 2020). La implicación es que ahora el director también debe gestionar este cambio. Rodeados de cambios, los líderes también deberán utilizar otras habilidades, como fomentar la toma de riesgos. Seguir además de liderar, usar información, promover una visión a largo plazo, negociar para obtener resultados beneficiosos para ambas partes y adquirir recursos. Alejarse de un enfoque jerárquico hacia uno de empoderamiento es la tarea que enfrentan los líderes educativos en diferentes instituciones públicas localizadas en la ciudad de Guayaquil.

El director y el liderazgo transformado

El rol del director escolar en el modelo tradicional se consideraba el de un administrador con más tareas de gestión y administración, y menos funciones de enseñanza, según (Vargas & Delgado, 2010). Sin embargo, como resultado del cambio educativo, se ha introducido una división entre el liderazgo y las tareas de gestión del director. Los vastos cambios que se presentan actualmente pueden representar grandes desafíos que solo pueden abordarse adecuadamente si hay un liderazgo efectivo. Por lo tanto, es evidente que ciertas responsabilidades claras con respecto al

liderazgo simplemente deben cumplirse (Chiavenato, 2017).

En un momento de transformación hacia un nuevo sistema educativo, la aceleración del cambio exige un liderazgo ingenioso: un líder que marque el ritmo establezca direcciones, motive e inspire a las personas a seguir avanzando a pesar de obstáculos serios y la resistencia al cambio. Los directores deben fomentar el ánimo y el empoderamiento, y su conducta debe ser transparente y confiable para garantizar el apoyo de todos los actores involucrados. Además de la tarea integral del director, su responsabilidad principal es actuar como líder educativo. Se espera que el director proporcione un liderazgo efectivo y orientación con respecto a todos los aspectos de la escuela. Las funciones y responsabilidades establecidas por Cortes Medina (2019) coinciden con los requisitos que estipulan las principales obligaciones y responsabilidades del director como líder educativo.

Lo siguiente aplica: ser responsable de la gestión profesional de la escuela, proporcionar liderazgo profesional dentro de la escuela, involucrarse y supervisar la enseñanza, participar en actividades extracurriculares e inter curriculares asegurando la interacción, así como garantizar una comunicación efectiva con los actores relevantes. Según Olalla, Ruíz, & Villa (2006), los directores deben ser líderes visionarios que posean una visión y misión clara de su escuela y manifiesten una fuerte convicción en los valores profesionales. Aunque este tipo de liderazgo puede diferir a nivel nacional, provincial e incluso institucional, dichos líderes deben alinear a los padres, educadores y todas las partes interesadas para poder afrontar el cambio de manera efectiva y eficiente, contribuyendo así en última instancia a la implementación del

currículo. La institucionalización de cualquier currículo estará determinada por la calidad del liderazgo ejercido por los diversos líderes educativos; especialmente a nivel escolar y de aula, debido a que se requiere un liderazgo ingenioso para la implementación efectiva y la institucionalización del currículo.

Roles de los líderes educativos en el cambio educativo

Las autoridades, como líderes institucionales, deben brindar apoyo y estímulo continuo a los miembros del personal, al mismo tiempo que monitorean la implementación efectiva del currículo. Para que la implementación sea efectiva, la gestión y el apoyo al proceso de cambio curricular deben incluir elementos cruciales. Muy a menudo, con el cambio educativo, el director debe ser el catalizador, asegurando que los cambios propuestos se activen efectivamente. Entonces, el liderazgo se convierte en un proceso de construcción y desarrollo de participación y colaboración. Si el líder no está comprometido con el cambio de paradigma, estos objetivos pueden no alcanzarse. Aunque puede haber resistencia al cambio en una escuela, el director o rector institucional debe estar en constante búsqueda de mejora y renovación (Olalla, Ruíz, & Villa, 2006).

De lo anterior, queda claro que la interacción estratégica del director, a través de su motivación y apoyo a los educadores, la orientación sobre métodos de enseñanza y también mediante una comunicación efectiva, actuando como un modelo a seguir y estando visiblemente presente, puede llevar a mayores niveles de logro en los estudiantes y contribuir al éxito del cambio deseado. Esto sugiere que, durante el período de cambio e introducción de un nuevo plan de estudios, un buen director debe motivar a los maestros y otros miembros

del personal, ayudarles en programas de desarrollo profesional, ser comprensivo con los miembros de la facultad y considerar sus puntos de vista. El liderazgo educativo dentro del contexto escolar puede manifestarse de diferentes maneras, se puede representarse esquemáticamente de la siguiente manera (ver figura 1).

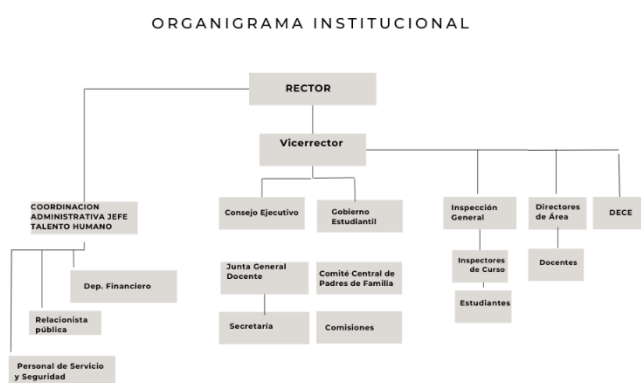


Figura 1. Organigrama institucional de liderazgo- Roles de Autoridades

Fuente: Elaboración propia

De la figura anterior, es evidente que el liderazgo educativo presenta diversas facetas y que el desarrollo puede ser estimulado no solo dentro de una escuela en particular, sino que también puede extenderse entre diferentes escuelas. El liderazgo instruccional se basa plenamente en el liderazgo. Esta se enfoca específicamente en el desarrollo de la enseñanza y el aprendizaje a través de un liderazgo efectivo. Por lo tanto, el objetivo del liderazgo instruccional es permitir un desarrollo curricular efectivo. El desarrollo institucional lleva al liderazgo instruccional y al desarrollo curricular; tanto el desarrollo de habilidades como el empoderamiento; para obtenerlas son necesarios en términos de enseñanza-aprendizaje efectivo. También se subraya que el desarrollo personal y profesional y el

empoderamiento de los docentes son críticos para una enseñanza y aprendizaje efectivos.

El director es un líder educativo encargado de establecer una atmósfera democrática en la escuela. Se debe animar a los educadores a desarrollar la confianza y motivación que les permitirá estar realmente comprometidos en el proceso de toma de decisiones. No se puede hacer que los educadores salten al vacío, pero se deben esforzarse como profesionales para abrir un espacio para un diálogo significativo y hacer un llamado al campo para aprovechar oportunidades para aportar ideas. El papel del director escolar ha experimentado cambios fenomenales en las últimas dos décadas. Según Bolívar (2011) “...un director escolar profesional es el líder educativo y administrador de la escuela, y por lo tanto, es responsable del desempeño laboral de todas las personas en la escuela”. A pesar de una considerable carga administrativa, el director debe esforzarse por proporcionar al personal una dirección efectiva y apoyo en lo que respecta a la renovación y desarrollo curricular.

Es difícil mantenerse al día con el programa educativo, pero es de suma importancia que el director sea parte del equipo educativo. Mantenerse al tanto de las últimas tendencias en las materias, experimentar personalmente con metodologías de enseñanza en el aula, demostrar una experiencia de primera mano en la implementación de problemas y servir como ejemplo a través de la enseñanza personal, a menudo puede ser un factor de motivación más efectivo que cualquier otro estímulo o incentivo externo.

Estilos de liderazgo

Para poder afrontar los desafíos que se experimentan dentro del cambio educativo y mantenerse al día con el ritmo acelerado del

cambio, es necesario adoptar un estilo diferente de liderazgo y gestión. El tipo de estilo de liderazgo que el director adopte puede influir en la efectividad del desarrollo curricular y su implementación, así como en los resultados de los cambios previstos.

Es particularmente importante que los directores adopten un estilo transformacional, ya que esto fomentará que el personal asuma la responsabilidad de los cambios que están a punto de ocurrir. Según (del Carmen Olmos-Gómez et al., 2024), el líder instruccional puede contribuir a generar un clima creativo dentro del cual el desarrollo curricular efectivo pueda llevarse a cabo. Sin embargo, es muy importante que el líder no adopte una postura dictatorial basada en el estatus, sino que más bien desempeñe el papel de facilitador y miembro activo del grupo. De esta manera, los directores estarán en posición de guiar al personal de manera más efectiva. Esto les permitirá trabajar en equipo, empleando todos sus talentos y energía para resolver problemas relacionados con el currículo.

Los líderes transformacionales motivan, inspiran y unen a los educadores en torno a objetivos comunes. Ellos tienen la capacidad de persuadir a sus seguidores para que se unan a su visión y aumenten su productividad a través de las personas. Los líderes transformacionales en entornos educativos pueden motivar a las personas a hacer más de lo que originalmente se esperaba de ellas. El liderazgo transformacional considera el liderazgo en relación con la evolución. Esta nueva forma de liderazgo ha surgido por necesidad, como resultado del entorno en constante cambio en el que deben operar las escuelas. Los directores que exhiben un estilo de gestión autoritario carecen de la capacidad de adaptarse a los cambios con el tiempo (Feu, Manzano, & Caballero, 2023). Al

ejecutar este estilo, el líder toma una decisión y la anuncia sin sentir ninguna responsabilidad o rendición de cuentas para compartir las razones. El liderazgo compartido podría provenir de educadores, padres, el director y los estudiantes. Estos estilos también influirán en la efectividad de la gestión curricular.

El papel del líder educativo en el desarrollo docente

Una de las principales responsabilidades del líder educativo es proporcionar el desarrollo personal y profesional del personal. Los educadores pueden desempeñar un papel fundamental en la transformación y el crecimiento de nuestra sociedad a través del trabajo constructivo y la comprensión de los niños, así como mediante la adopción del cambio. En este apartado se expone en que los docentes también son directamente impactados por los cambios y reformas que promueve el sistema educativo ecuatoriano; convirtiéndose de esta manera, en actores fundamentales en la vanguardia de la transformación educativa.

Díaz et al., (2021) sostiene que es fundamental involucrar más a los educadores en el proceso de cambio, para generar una mayor apropiación del cambio dentro del cuerpo docente, brindar a los maestros más oportunidades de liderazgo y aprendizaje profesional, y establecer culturas profesionales de colaboración y mejora continua. Asumir roles de liderazgo formando parte del comité de currículo de la escuela también puede ayudar a los educadores a fortalecerse. Si una cultura valora el desarrollo continuo de los educadores y los miembros están convencidos de que el desarrollo curricular es un proceso continuo, su participación y contribución deben ser reconocidas y apreciadas. La tarea de liderazgo del director es el indicador más crucial para la implementación exitosa del cambio educativo.

Por lo tanto, es muy importante que el líder educativo adquiera las habilidades necesarias para dirigir la institución y satisfacer las demandas de un mundo en constante cambio, llevando a la escuela hacia la excelencia educativa.

El liderazgo requiere conocimiento sobre cómo convertirse en líder y sobre el proceso de cambio, una comprensión de un clima escolar productivo y habilidades de supervisión. El líder educativo debe demostrar la capacidad de iniciar, innovar, tomar la iniciativa y hacer que las cosas sucedan. El líder debe estar al frente, liderando con confianza y entusiasmo para inspirar y motivar al personal. El líder debe tener en cuenta los diversos estilos de liderazgo y asegurarse de que el estilo que se está utilizando se adapte a las diferentes situaciones en el entorno escolar. Chavarría Son et al., (2024) sostiene que es fundamental involucrar más a los educadores en el proceso de cambio, para fomentar una mayor apropiación del cambio dentro del cuerpo docente, brindarles más oportunidades de liderazgo y aprendizaje profesional, y establecer culturas profesionales de colaboración y mejora continua. El director, como líder educativo, debe alentar a los docentes a exponerse a oportunidades de empoderamiento y a continuar con sus estudios.

El monitoreo regular de los proyectos garantiza el éxito y permite evaluar si la institución sigue en el camino correcto y si se han logrado los objetivos educativos. Es deseable que el director y otros líderes mantengan un contacto cercano con los educadores para brindarles apoyo, asesoramiento y orientación. Los educadores, por sí solos, no pueden implementar un currículo de manera efectiva y eficiente; por lo que se necesitan apoyo y orientación en todo momento. El desarrollo profesional debe ser parte integral de todos los

procesos, tanto durante como después de la implementación. En efecto, el desarrollo profesional debe ser un proceso continuo (Bonilla Jurado et al., 2023).

El desarrollo profesional tendrá un impacto en el desarrollo curricular y, por lo tanto, es esencial que los directores fortalezcan todos los niveles del desarrollo docente. Los docentes son considerados personas responsables y profesionales, y se recomienda encarecidamente que asuman la responsabilidad de su propio aprendizaje, empoderamiento y desarrollo. Debe existir una motivación interna y, en lugar de esperar a ser impulsados por personas externas, deben tomar la iniciativa y asistir a talleres, incluso fuera de su grupo cercano. Los cambios rápidos en la educación, especialmente en lo que respecta al currículo en todos los niveles, instan a los docentes a aumentar sus niveles de conocimiento y habilidades a través, por ejemplo, de estudios adicionales, seminarios de crecimiento profesional y talleres. Los educadores empoderados asumirán el papel de agentes de renovación y deben ser alentados por sus directores a aceptar desafíos para desarrollar el currículo de manera creativa y a experimentar en el aula.

Los educadores deben demostrar una reflexión más crítica sobre su propia metodología y práctica. El director debe asignar tiempo para que los docentes visiten otras escuelas, donde puedan participar en reuniones de Áreas de Aprendizaje y observar clases. Estas son formas importantes en las que los directores pueden ayudar al personal a ampliar su perspectiva, permitiéndoles obtener una comprensión más profunda de enfoques y estrategias alternativas para la planificación y enseñanza.

Métodos y recursos

Esta investigación se enmarca dentro de un enfoque mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas para comprender de manera integral la influencia del liderazgo innovador en la gestión directiva y el desarrollo escolar. Mientras que el enfoque cuantitativo permitió la medición de percepciones y patrones a través de encuestas estructuradas, el enfoque cualitativo proporcionó oportunidades exploratorias más profundas de las experiencias, actitudes y perspectivas de los actores educativos mediante entrevistas semiestructuradas o grupos focales.

El estudio emplea un diseño no experimental, transeccional y descriptivo, dado que se recolectaron los datos en un solo momento y sin manipulación de variables. Se buscó describir la relación entre el liderazgo innovador y la gestión escolar sin intervención directa en el entorno educativo. La población estuvo conformada por directivos, docentes y estudiantes de una unidad educativa fiscal de la ciudad de Guayaquil, ubicada en la zona 8, distrito 09D05. La muestra fue no probabilística por conveniencia y se incluyó a 20 encuestados conformados por 16 docentes y 4 directivos correspondiente a la jornada matutina y vespertina.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos
Se aplicó la encuesta estructurada como instrumento cuantitativo tipo Likert (5 niveles) dirigida a docentes y administradores. Este instrumento también permitió la evaluación de percepciones sobre liderazgo, implementación de estrategias innovadoras y gestión de la institución. Los instrumentos fueron validados y ajustados conforme a las sugerencias por parte de los expertos en el área.

Instrumentos cualitativos:

- Entrevistas semiestructuradas a directivos, orientadas a explorar prácticas de liderazgo y toma de decisiones.
- Grupos focales con docentes administrativos, para identificar experiencias relacionadas con el ambiente institucional, la innovación educativa y la participación comunitaria.

La investigación se desarrolló en tres fases: el primero que consiste en el diagnóstico inicial: revisión documental, aplicación de encuestas y recolección de percepciones mediante entrevistas preliminares. EL segundo en la recolección de datos principales; esto consiste en la aplicación de instrumentos y observación directa; por último, el análisis de datos: mediante estadística descriptiva para la parte cuantitativa, y análisis temático para la información cualitativa. Estos análisis se llevaron a cabo utilizando hojas de cálculos a través de frecuencias y porcentajes.

Análisis y Discusión

Los hallazgos se clasificaron según las dimensiones clave del liderazgo innovador: planificación estratégica, gestión del cambio, cultura institucional, liderazgo colaborativo y metodologías activas. A continuación, se presentan los hallazgos integrados de los resultados cuantitativos y cualitativos.

Capacitación y estrategias didácticas

Los resultados de la encuesta muestran que un 70% de los encuestados considera que existe una falta de capacitación en liderazgo innovador para docentes y directivos. En cuanto al apoyo institucional para la implementación de estrategias didácticas, un 65% opina que es insuficiente. Por último, un 80% percibe limitaciones en los recursos tecnológicos y materiales educativos, lo que podría dificultar la

adopción de enfoques innovadores en la enseñanza. Estos datos reflejan áreas clave que requieren atención en la institución educativa (ver Gráfico 1).

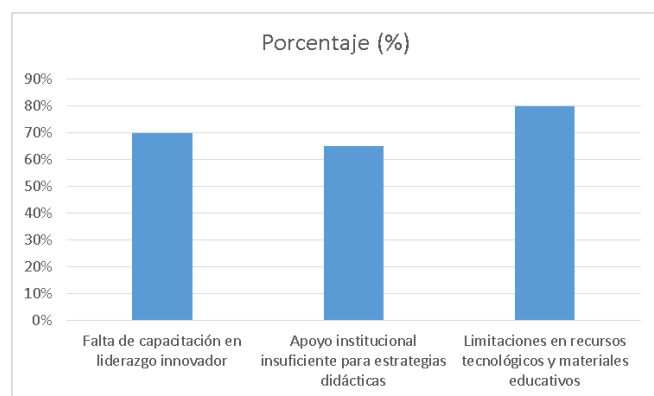


Gráfico 1. Factores que limitan el liderazgo innovador

Fuente: Elaboración propia

Resistencia al cambio

La encuesta muestra que un 60% considera que la resistencia dificulta la implementación de nuevas metodologías de enseñanza. Un 50% opina que limita la adopción de tecnologías educativas innovadoras, y un 60% ve que genera actitudes negativas hacia el cambio. Estos resultados indican que la resistencia al cambio afecta varios aspectos clave de la innovación educativa (ver Gráfico 2).

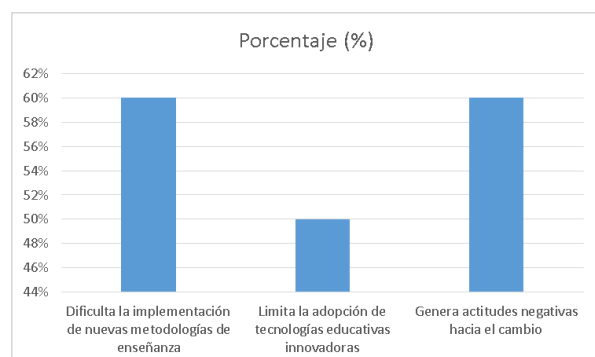


Gráfico 2. Impacto percibido de la resistencia al cambio en la innovación educativa

Fuente: Elaboración propia

Rol de la autoridad educativa

La mayoría de los encuestados considera que la autoridad educativa responde de manera reactiva en lugar de anticiparse a los cambios educativos (50% de acuerdo). Además, un 55% señala que la falta de iniciativas innovadoras afecta la actualización de los docentes. Por otro lado, el 40% opina que la falta de liderazgo innovador perjudica el desarrollo académico y tecnológico de la institución. Estos resultados evidencian la necesidad de un liderazgo más proactivo e innovador para mejorar la adaptación institucional a los cambios (ver Gráfico 3).

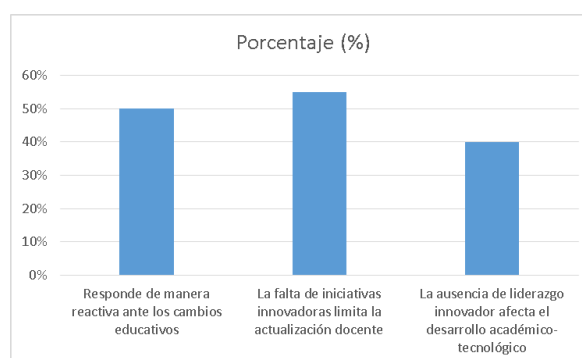


Gráfico 3. Afirmaciones sobre la autoridad educativa

Elaboración propia

Trabajo colaborativo y ambiente de aprendizaje

Los resultados indican que la falta de liderazgo dificulta el trabajo colaborativo, con un 50% de acuerdo. Además, el 55% considera que la ausencia de una visión clara impide la integración de metodologías innovadoras. Por otro lado, el 50% señala que la resistencia al cambio limita los espacios colaborativos. Esto evidencia la necesidad de un liderazgo más estratégico para mejorar el aprendizaje dinámico (ver Gráfico 4).

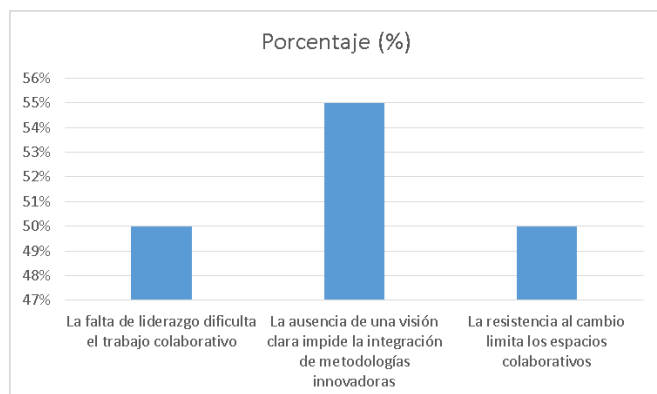


Gráfico 4. *Implicaciones de la falta de liderazgo en el trabajo colaborativo y la innovación pedagógica*

Fuente: Elaboración propia

Impacto de las estrategias innovadoras

El análisis de los datos revela que la mayoría no percibe un impacto positivo del liderazgo innovador en el uso de estrategias didácticas efectivas (40% totalmente en desacuerdo). Sin embargo, se reconoce que las estrategias innovadoras contribuyen al rendimiento académico, con un 40% de acuerdo. En cuanto al desarrollo de habilidades críticas y creativas, hay una percepción negativa, con un 40% en desacuerdo. En resumen, hay reconocimiento del beneficio en el rendimiento académico, pero se cuestiona la efectividad general de las estrategias innovadoras (ver Gráfico 5).

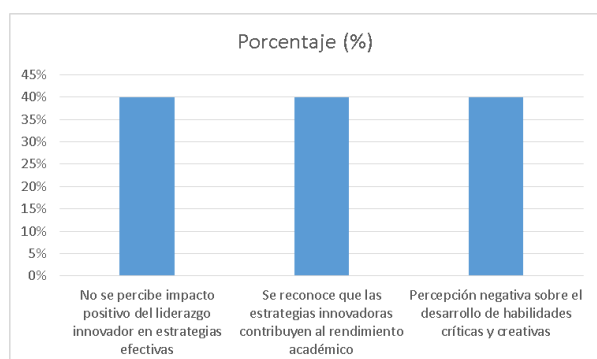


Gráfico 5. *Percepción sobre el impacto el liderazgo innovador y las estrategias didácticas*

Fuente: Elaboración propia

A través de los resultados obtenidos, es posible identificar la propuesta en la intervención que se refiere a la capacitación en liderazgo innovador y habilidades gerenciales. La iniciativa, que no es el tema de este artículo, se concibe como una acción de seguimiento para hacer más eficiente el proceso de gestión escolar.

Limitaciones del Estudio

Como todo trabajo de investigación, este estudio presenta una serie de limitaciones que deben considerarse al interpretar los resultados:

- *Muestra reducida y no probabilística:* La selección de participantes fue por conveniencia, lo cual puede limitar la representatividad de los resultados y su generalización a otras instituciones educativas.
- *Tiempo de aplicación de los instrumentos:* La recolección de datos se realizó en un periodo corto del ciclo académico, lo que puede haber influido en la percepción de los actores educativos sobre la gestión institucional y el liderazgo.
- *Condicionamiento de respuestas:* Algunas respuestas pudieron estar influenciadas por factores como el temor a represalias o la relación jerárquica entre docentes y directivos.
- *Limitaciones tecnológicas:* La escasez de herramientas digitales en la institución afectó la implementación de estrategias innovadoras que formaban parte del análisis, lo cual restringió la observación de su impacto real en tiempo presente.
- *Falta de continuidad longitudinal:* El diseño transeccional no permitió observar los cambios a lo largo del tiempo ni evaluar la sostenibilidad de las estrategias de liderazgo innovador.

Conclusiones

La innovación desempeña un papel fundamental en la transformación de los procesos administrativos y en el fortalecimiento del desarrollo institucional en el ámbito escolar. Esta investigación ha evidenciado que, cuando se implementan adecuadamente, las prácticas innovadoras pueden incidir positivamente en la calidad de la gestión educativa, promoviendo entornos más eficaces, dinámicos y centrados en el aprendizaje significativo. Sin embargo, a pesar del reconocimiento de su importancia, la incorporación de la innovación dentro de las instituciones educativas enfrenta múltiples impedimentos de carácter estructural y cultural que limitan su eficacia. Entre estos obstáculos destacan las limitaciones en las capacidades organizacionales, la rigidez de los marcos normativos y una cultura institucional tradicional que resiste al cambio y desalienta la adopción de nuevas metodologías de gestión y enseñanza.

Uno de los hallazgos más relevantes del estudio radica en la urgente necesidad de fortalecer la formación directiva orientada hacia un liderazgo innovador, transformador y contextualizado. Los directivos escolares deben ser formados no solo en aspectos técnicos de la gestión, sino también en competencias vinculadas al liderazgo pedagógico, la resolución de conflictos, la toma de decisiones basada en evidencia y la gestión del cambio institucional. Esta formación debe sostenerse mediante programas de actualización profesional que no se limiten a eventos puntuales, sino que se desarrollen de manera continua y articulada con el acompañamiento institucional. Solo a través de este enfoque integral será posible consolidar un liderazgo que impulse procesos de mejora sostenidos y que sea capaz de responder de manera efectiva a los desafíos contemporáneos de la educación.

Por otra parte, se identificaron múltiples resistencias al cambio que obstaculizan la implementación de iniciativas innovadoras. Estas resistencias provienen tanto de las estructuras formales de la institución como de las actitudes individuales de los actores educativos, especialmente de aquellos que ocupan cargos de decisión. La falta de proactividad por parte de algunas autoridades educativas revela una cultura organizacional que prioriza la estabilidad y el control por sobre la transformación y la mejora. Esta situación se traduce en una baja receptividad hacia las propuestas de innovación y en una tendencia a mantener prácticas tradicionales que no responden a las necesidades actuales de los estudiantes ni a los requerimientos del sistema educativo. Por tanto, resulta imprescindible intervenir en estos niveles con estrategias que promuevan una actitud positiva hacia el cambio, que generen compromiso institucional y que estimulen la participación activa de todos los actores en los procesos de innovación.

A pesar de las barreras estructurales y culturales descritas, los resultados de esta investigación también evidencian que existen oportunidades significativas para el desarrollo de estrategias didácticas innovadoras en el contexto escolar. Cuando estas estrategias son aplicadas dentro de un entorno institucional que las respalda y promueve, pueden generar efectos positivos en el rendimiento académico, en la motivación estudiantil y en la mejora del clima de aula. La incorporación de metodologías activas, el uso crítico de las tecnologías educativas y la integración curricular interdisciplinaria son ejemplos de prácticas que pueden potenciar los aprendizajes y promover el desarrollo integral de los estudiantes. Para que estas estrategias se consoliden, es necesario que la institución educativa garantice las condiciones materiales,

organizativas y formativas que favorezcan su implementación sostenida en el tiempo.

Se hace evidente la necesidad de replantear la cultura institucional que impera en muchas escuelas, con el fin de promover una visión de liderazgo participativo, colaborativo y centrado en la mejora continua. Este tipo de liderazgo debe promover relaciones horizontales entre directivos, docentes, estudiantes y familias, fomentando espacios de diálogo, reflexión pedagógica y construcción colectiva del conocimiento. Asimismo, debe potenciar el uso pedagógico de las tecnologías, la creatividad docente y la autonomía profesional como pilares fundamentales para el desarrollo de una comunidad educativa que se reinventa constantemente en función de las necesidades de su contexto. Replantear la cultura institucional no es una tarea sencilla ni inmediata, pero constituye un paso imprescindible para garantizar una educación pertinente, inclusiva y de calidad.

Esta investigación aporta evidencia empírica que demuestra la estrecha relación entre el liderazgo educativo y la innovación pedagógica, especialmente en contextos urbanos donde las exigencias sociales, culturales y tecnológicas son cada vez más complejas. A partir de estos hallazgos, se plantea la necesidad urgente de diseñar políticas públicas e institucionales que reconozcan el rol estratégico de los líderes escolares como agentes de cambio. Estas políticas deben generar marcos normativos y operativos que promuevan la innovación desde la base de la organización escolar, brindando recursos, acompañamiento técnico y autonomía institucional. Solo de esta manera será posible consolidar prácticas educativas sostenibles, centradas en el estudiante y orientadas al logro

de aprendizajes significativos en un mundo en constante transformación.

Referencias Bibliográficas

- Bolívar, A. (2011). Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. *Educación*, 253-275.
- Bonilla Jurado, D., Zambrano Pintado, R., & Moncayo Cueva, H. (2023). Desarrollo profesional continuo de docentes para actividades en los Institutos Tecnológicos: una revisión literaria. *Revista Científica UISRAEL*, 27-39.
- Chavarría Son, T., López García, Y., Arceo Arceo, E., & Aguilar Riveroll, Á. (2024). Estrategias de enseñanza para promover el aprendizaje de la cultura de paz a través del emprendimiento en universitarios. *Innovación, Capacitación y Herramientas de Enseñanza*.
- Chiavenato, I. (2017). Planeación estratégica. *Mc Graw Hill*.
- Coronado, M., & Boulín, M. (2020). La trama motivacional de la escuela: Estrategias para motivar el aprendizaje y la enseñanza. *Noveduc*.
- Cortes Medina, S. (2019). Prácticas de liderazgo escolar en telebachilleratos comunitarios según su nivel de eficacia escolar.
- de Izarra, J., Rivas, H., & Ozaetta, C. (2020). Retos del liderazgo comunitario frente a los paradigmas de la gestión social. *Journal of Business and Entrepreneurial Studies: JBES*.
- del Carmen Olmos-Gómez, M., Galdames-Sandoval, A., & Parra-González, M. (2024). Capacidades de liderazgo de directores de escuelas chilenas según las percepciones de sus docentes. *International Journal of Educational Leadership and Management*.
- Deventer, I., & Kruger, A. (2003). An educator's guide to school management skills. *Pretoria: Van Schaik publishers*.
- Díaz, K., González, R., & Maldonado, C. (2021). Procesos argumentativos que conforman las reflexiones del profesorado chileno sobre sus experiencias de

- colaboración en el marco del Diseño Universal para el Aprendizaje. *Revista Educación*.
- Feu, S., Manzano, A., & Caballero, J. (2023). Liderazgo autoritario y flexible en la planificación y toma de decisiones de entrenadores de fútbol en España. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 234-247.
- González, O., & Cubillán, L. (2012). Estilos de liderazgo del docente universitario. *Multiciencias*, 35-44.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). Managing research and development personnel: An application of leadership theory. *Research Management*, 331-338.
- Leithwood, K. (1994). Liderazgo para la reestructuración de las escuelas. *Revista de Educación*, 31-60.
- Olalla, A., Ruíz, M., & Villa, A. (2006). La función directiva: un problema sin resolver. Tres décadas de formación, investigación y acción. *En-clave pedagógica*.
- Ossa-Cornejo, C., Balbontín-Alvarado, R., & Castro-Rubilar, J. (2023). Metacognición Institucional: Herramienta de gestión participativa para el liderazgo inclusivo en educación. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 103-117.
- Sallán, J. (2024). Dirección y liderazgo de los centros educativos: naturaleza, desarrollo y práctica profesional. *Narcea Ediciones*.
- Sanmartín, V., Crespo, P., Narváez, M., & Vintimilla, M. (2023). La pareja directiva como modelo de liderazgo educativo: Aproximaciones desde la escuela UNAE. *Revista EDUCARE-UPEL-IPB-Segunda Nueva Etapa*, 116-140.
- Vargas, G., & Delgado, V. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Revista Educación*, 15-29.



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional. Copyright © Roosevelt Daniel Espinoza Puertas, Maricela Elizabeth Sánchez Morante, y César Ricardo Castillo Montufar.

