

## EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA GERENCIA ESCOLAR: REFLEXIONES HACIA LA CALIDAD EDUCATIVA

**Adriana del Pilar Rivera Balaguera**<sup>1</sup>

arjayechi@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0000-6803-1020>

**Institución Educativa  
Técnica de Nobsa  
Colombia**

**Merci Yaneth López Torres**<sup>2</sup>

merciyaneth@hotmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0000-5312-8858>

**Institución Educativa  
Técnica de Nobsa  
Colombia**

**Recibido: 24/02/2025**

**Aprobado: 27/03/2025**

### RESUMEN

El propósito es analizar la situación del liderazgo transformacional en la gerencia escolar en la gestión de la calidad educativa. En la explicación de esta situación se considera la vigencia de la gerencia tradicional autoritaria escolar como labor coordinadora de la escuela. Esta compleja realidad implica el requerimiento orientar el tratamiento escolar desde fundamentos teóricos y metodologías innovadores para promover una educación de calidad. Al respecto, se propone el liderazgo transformacional como opción para mejorar la dirección escolar hacia el desarrollo integral aprovechando las potenciales institucionales. Metodológicamente, esta situación llevó a efectuar una exploración bibliográfica y electrónica para estructurar un esbozo teórico sobre la Gerencia Educativa, la Gerencia y el Liderazgo y la Gerencia y liderazgo transformacional.

<sup>1</sup> Magister en gestión de la tecnología educativa, especialista en informática educativa, Coordinadora en la Institución Educativa Técnica de Nobsa - Colombia

<sup>2</sup> Magíster en Gestión de la Tecnología Educativa, Especialista en Administración de la Informática Educativa. Coordinadora en la Institución Educativa Técnica de Nobsa - Colombia

Concluye al promover la explicación constructiva y crítica sobre la gerencia escolar desde la perspectiva transformacional. También aporta la necesidad de estudiar la gerencia escolar en el empeño de promover la innovación permanente de la institución educativa.

**Palabras clave:** Liderazgo, Transformacional, Gerencia, Calidad educativa, escuela.

## TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN SCHOOL MANAGEMENT: REFLECTIONS ON EDUCATIONAL QUALITY

### ABSTRACT

The purpose of this article is to analyze the current state of transformational leadership in school management and the management of educational quality. This explanation considers the prevalence of traditional authoritarian school management as a coordinating task for schools. This complex reality requires guiding school management from innovative theoretical foundations and methodologies to promote quality education. In this regard, transformational leadership is proposed as an option to improve school management toward comprehensive development by leveraging institutional potential. Methodologically, this situation led to a bibliographic and electronic exploration to structure a theoretical outline on Educational Management, Management and Leadership, and Transformational Management and Leadership. The article concludes by offering a constructive and critical account of school management from a transformational perspective. It also highlights the need to study school management in an effort to promote ongoing innovation in educational institutions.

**Keywords:** Leadership, Transformational, Management, Educational Quality, School.

## INTRODUCCIÓN

Desde fines del siglo XX, las explicaciones educativas ameritan ser comprendidas en el escenario de la época en que ocurren. De allí que sea necesario contextualizar la reflexión en el ámbito del desarrollo del inicio del siglo XXI. Eso implica que, el tratamiento del liderazgo transformacional en la gerencia escolar hacia la calidad educativa sea motivo de su comprensión en las condiciones del mundo contemporáneo. De allí que, es necesario hacer referencia a la importancia asignada a la educación en el contexto de la realidad actual, pues su progreso en conocimientos y prácticas es notablemente evidente. En efecto, supone que, las reflexiones deben aludir a los acontecimientos del mundo contemporáneo, pues son altamente influyentes en solicitar una educación diferente a la versión tradicional transmisiva todavía vigente en la actualidad escolar.

Sin embargo, en la realidad actual de la educación es un tema importante lo planteado en la gerencia escolar. Por cierto, desde fines del siglo XX, se comenzó a plantear que en la escuela ante el desafío de la calidad educativa se debería optimizar con la aplicación de los fundamentos y estrategias promovidas en el desarrollo empresarial, debido a los resultados obtenidos tan beneficiosos en sus logros tan significativos. En consecuencia, la posibilidad de vincular la gestión de la educación con la labor desarrollada por la gerencia empresarial y, en eso, la gerencia y el liderazgo.

Este acontecimiento significó para la escuela ser objeto de un tratamiento organizacional innovador de sus funciones tradicionales y avanzar desde un liderazgo

autoritario hacia una dirección democrática de acento innovador de su calidad institucional. Por tanto, el interés en reflexionar sobre el liderazgo transformacional en la gerencia escolar hacia la calidad educativa, por constituir un tema de interés en la discusión sobre las condiciones de la época, la escuela, su tarea formativa y su dinámica institucional. Se trata de plantear una perspectiva que tenga relación con una institución escolar reveladora de procesos formatos diferentes a los tradicionales, en cuanto el incentivo de la reflexión y del pensamiento crítico.

Metodológicamente, se realizó una región bibliográfica que facilito obtener referencias que articuladas ha facilitado estructurar un planteamiento sobre la Gerencia Educativa, la Gerencia y el Liderazgo y la Gerencia y liderazgo transformacional. Eso significa contribuir con una reflexión analítica que asume el propósito de aportar conocimientos y experiencias que incentivan la continuidad explicativa de este tema de interés educativo y escolar.

## DESARROLLO

### La Gerencia Educativa

En el desarrollo empresarial desarrollado durante el siglo XX, se produjeron acontecimientos que fueron transformando las actividades de la administración y la económica, con resultados cada vez más halagadores en el progreso de estos campos experiencial, práctico y científico de estos conocimientos sociales. Se trata de cambios y trasformaciones originadas en la revisión permanente del desempeño de las empresas

norteamericanas y europeas inicialmente, luego los japoneses. En eso, desde la actuación de los propietarios, directivos, ejecutivos, técnicos y personal obrero, fueron objeto del tratamiento evaluador del desempeño laboral. Significó para Arévalo, Becerra y Puentes (2022) que el resultado fue apuntalar el crecimiento empresarial desde perspectivas cada vez mejoradas con nuevos conocimientos y experiencias de acento significativo y constructivo de una remozada dirección.

El propósito fue innovar la calidad empresarial y, en efecto, la consecución de altos niveles de productividad y beneficios. Con este impulso, el prometedor desarrollo de las empresas despuntó en sus logros y, en lo fundamental, la comercialización extensiva rompió con las fronteras regionales y nacionales hacia el mercado internacional. Esta realidad hizo evidente el empuje ideológico progresista del capitalismo.

Aparecen términos asociados al quehacer empresarial como organización por redes de trabajo, matrices de gestión, cultura corporativa, gestión de la calidad, entre otros y se comienza a observar un gerente con un liderazgo basado en aquello que sabe hacer y en cómo sirve a sus colaboradores. (Jaramillo, 2020, p. 4).

En estas condiciones privó la iniciativa de innovar la capacidad productiva en lo referido al mejoramiento de la calidad laboral y, en especial, los niveles de eficiencia productiva, dado que fue imprescindible optimizar la empresa en la dirección de la relación recursos humanos, esfuerzo, capital y productividad. Desde esta visión emergió la necesidad de reorientar la orientación empresarial hacia la rentabilidad económica y

financiera; es decir, mejorar la inversión tanto en capital, recursos, como en los recursos humanos calificados, para mejorar la productividad.

En esa labor, se hizo imprescindible innovar la direccionalidad empresarial, de tal manera de perfeccionar la inversión, el desempeño humano, la utilización de los materiales y producir mejor con menos gastos, entre otros aspectos. Al respecto, una gerencia eficaz y eficiente, cuya gestión implique desarrollar en la empresa las actividades orientadas con procesos que asuman la planeación, la organización, la dirección y el control de recursos disponibles, en la tarea del logro de los objetivos y metas establecidos para direccionar la empresa. Es decir:

Se trata de tomar en cuenta la cultura de organización (...), y (...) también el pluriculturalismo en la administración, el cual subyace en la idea de que existen muchos antecedentes y factores culturales que son importantes para las organizaciones y (...) las personas con diferentes antecedentes pueden coexistir y prosperar en una organización (Bueno, 2020, p.47).

Desde esta perspectiva, la gerencia debe apuntar a fomentar el desempeño de su organización integral que relacione la coordinación, planificación y la supervisión de las tareas que deben cumplir los recursos humanos como actores protagonistas, en las tareas específicas en las que están involucrados. Eso supone su ejercicio activo y protagónico en las respectivas funciones previstas para alcanzar logros significativos en las asignaciones a llevar a cabo y en el uso eficiente de los recursos.

La gerencia admite la responsabilidad en el desarrollo del ámbito institucional, una actuación fundamental en la tona de las decisiones sobre los asuntos, como también en

dirección de las áreas que la conforman. Por tanto, sus competencias apuntan fomentar la capacidad para orientar la participación creativa y la innovación como funciones cotidianas demostradas con la capacidad de obtener y procesar la información adecuada y pertinente en las decisiones que con acierto debe promover para el logro eficiente.

Al respecto se destaca lo expuesto por Millán y Estanga (2022) quienes señalan que “(...) El término de gerencia implica un proceso de coordinación de los distintos recursos que tiene dispuesto una organización, como lo son los recursos humanos, tecnológicos, financieros, maquinaria, equipos, etc.” (p.156). En efecto, desde el contenido de este planteamiento, lo significativo de la gerencia empresarial se ha promovido con notable importancia en el desarrollo de la formación educativa, en lo referido a la posibilidad de innovar la gestión directiva de las instituciones escolares, hacia la formación integral de la personalidad de sus estudiantes.

Eso se refiere al proceso de dirigir y organizar la labor administrativa y docente de una institución escolar. Su objetivo es ofrecer un servicio de calidad y cumplir con los objetivos de la institución y contribuir a orientar la labor docente y administrativa hacia una gestión de calidad institucional. Se trata de gerenciar la escuela que dirige, con el propósito de coordinar las labores académicas y administrativas, de tal manera de promover la satisfacción de las necesidades de los diferentes actores escolares en su desempeño, tanto en la formación educativa como en el cumplimiento de esas labores.

Desde este contexto, Hernández et al (2022) manifiestan que: “La gerencia educativa como disciplina y metodología (...), ha evolucionado en los últimos tiempos,

convirtiéndose en base fundamental para lograr el desarrollo y transformación de las organizaciones formativas” (p.4). Desde esta perspectiva, implica reconocer la importancia de la gerencia educativa para convertirse en una labor esencial, básica y fundamental en el desarrollo de la formación educativa que debe cumplir de acuerdo con los establecido por el Estado y estipulado por el Ministerio de Educación Nacional.

De allí que la prioridad es promover el funcionamiento de la institución escolar con una organización cuya labor debe ser apoyada desde la orientación ministerial y el empleo de recursos para lograr los objetivos y fundamentos del Proyecto Pedagógico Institucional. En eso se debe priorizar en la gestión eficaz, la planificación estratégica, la comunicación efectiva, la gestión financiera comprometida y la innovación de la práctica pedagógica. Al respecto, Pérez (2020) afirma que:

La gerencia de una institución educativa es el proceso a través del cual se orienta y conduce las labores docentes y administrativas, enmarcadas en las relaciones del entorno, externa e internamente, (...) su único fin es alcanzar los objetivos planificados y satisfacer las necesidades educativas de la comunidad donde se establece. (p. 274).

En ese sentido, se debe enfatizar en que la organización debe promover un funcionamiento de calidad y en forma apropiada a lo planificado para direccionar las actividades formativas e la escuela. Una prioridad debe ser que el proceso debe ser impregnado de comunicación, participación y desarrollo persona, entre otros aspectos. Eso descansa en una labor responsable y comprometida. En consecuencia, significa para la gerencia educativa planear las actividades escolares y administrativas

articuladoras de la integración colectiva escolar desde la perspectiva de decisiones comprometidas con el desarrollo integral de la institución educativa. Es promover el acuerdo comprensivo y estimulador de la intencionalidad pedagógica que incentive la preparación de los escolares en las competencias establecidas para ser logradas en los procesos de enseñar y aprender que desarrolla el personal docente.

Al respecto, Flores et al. (2021) han expresado que con la gerencia educativa tiene en el personal directivo de una institución escolar, a un actor de importancia relevante, pues se encarga de guiar el proceso que facilita la actividad mentora de la escuela, con el cumplimiento de la tarea conductora de docentes, administrativos y obreros, a fin de ofrecer la asistencia formativa de calidad. En efecto, son los responsables de encaminar a la institución educativa, con las acciones que promueven la enseñanza y el aprendizaje escolar desde una gestión afianzada en la eficiencia directiva. En ese camino, Flores et al. (2022) han dicho que:

Los directivos y gerentes educativos deben dirigir la institución educativa con miras en la resolución de problemas y trámites administrativos, pero, sobre todo, enfocados en la aplicación de herramientas que permitan el desarrollo de la calidad educativo y el logro de resultados (p. 803).

En lo fundamental, implica la coordinación que permita la integración activa y participativa del personal docente, estudiantes, padres de familia y comunidad en general. De esta forma, la gestión escolar deberá vincular lo relacionado lo directivo en función del mejoramiento de la cultura local, la acción formativa apropiada para alfabetizar a los ciudadanos, ofrecer una acción pedagógica formativa de conocimientos,

estrategias y valores. Significa que la escuela se convierte en la institución rectora del fomento comunitario.

Por eso, en la perspectiva de Botero et al. (2021) se impone para la gerencia escolar el desarrollo de propuestas conducentes a mejorar la formación que promueven los docentes, en lo referido a enseñar y aprender, no solo de sus estudiantes, sino también en el ámbito comunitario donde se localiza. Allí, una función importante debe ser optimizar la aplicación del currículo y los lineamientos curriculares, con la pretensión de promover iniciativas del mejoramiento de las condiciones de vida; por ejemplo, mejorar la calidad ambiental, el tratamiento de los servicios públicos, entre otros.

Se trata del cumplimiento del rol del docente más allá de la actividad formativa que cumple en el aula de clase en forma cotidiana y habitual. Es avanzar del docente mediador entre sus estudiantes y el contexto comunitario, pero ampliando el desarrollo de las competencias establecidas en el currículo, con el fomento de las capacidades personales hacia el liderazgo visionario, el compromiso con la sociedad, la formación de valores; en especial, la responsabilidad social, la ética y la moral.

En el entendimiento de la función que cumple la gerencia educativa en la institución escolar, es posible advertir la capacidad formativa que se adjudica al liderazgo transformacional, pues permite echar las bases de manera adecuada, pertinente y coherente sobre el desempeño efectivo de la conducción con fines de cambio e innovación de su labor formativa. Por tanto, eso amerita de fomentar las condiciones del

liderazgo con capacidad para el ejercicio de la gerencia educativa para impulsar el mejoramiento de la calidad formativa escolar.

Este esfuerzo representa para la gerencia educativa la posibilidad de un gerente transformador como responsable de promover el cambio de sentido y efecto estratégico, cuyo propósito debe ser impulsar la innovación de la tarea formativa de la escuela y adaptar su misión a las condiciones del tiempo actual. En realidad, supone generar los cambios que permitan a la escuela cumplir su misión en forma acorde con la época contemporánea. En ese particular, Flores et al (2022) han expuesto que: “El mundo globalizado e interconectado demanda directivos con capacidad de atender aspectos vinculados al proceso educativo y administrativo, lo cual es clave para la toma de decisiones” (s.p.).

Necesariamente, eso implica la reestructuración organizacional de la escuela con una labor que actualice los procesos propios de la dinámica escolar asociada al establecimiento de objetivos calculadores y realistas. De allí la importancia de generar en los miembros de la comunidad escolar vínculos confiables que muestren respeto, interés y se preocupen por mejorar la calidad de vida; en especial, valorar sus opiniones, motivar su participación activa y reflexiva. Eso implica proponer una escuela que desarrolle sus funciones en forma articulada entre los diversos factores que la constituyen.

## LA GERENCIA Y EL LIDERAZGO

En la medida en que se estudian las escuelas contemporáneas, un tema de interés lo constituye la función que debe cumplir la gerencia, debido a que en el comportamiento escolar se han revelado problemáticas que ameritan explicación. Se trata de dificultades que revelan situaciones; unas son comunes desde que, a fines del siglo XVIII, se fundó la institución escolar en Francia y en Prusia, con el propósito de alfabetizar a los ciudadanos y mejorar la condición social de la colectividad, debido a los adelantos originados por la revolución industrial.

En ese contexto, la escuela asumió la función de disminuir el elevado nivel de analfabetismo en Europa occidental y, en eso, debió facilitar procesos para enseñar y aprender apoyados en la transmisión de los conocimientos con una labor facilitada por el dictado, el dibujo, la copia y el calcado en lo esencial y básica, además de la enseñanza de las matemáticas elementales. Pero, fue imprescindible el establecimiento de un local para el cumplimiento de la formación de los estudiantes y del docente para desempeñar la tarea de enseñar.

Sin embargo, a fines del siglo XX, la tradicionalidad formativa de la escuela comenzó a ser motivo de la preocupación de los organismos internacionales, pues se apreció que, a pesar del esfuerzo del Estado y otras instituciones, la calidad de la educación no fue la más aceptable para formar a los estudiantes, a pesar de los planteamientos de nuevas perspectivas planteada para innovar la función pedagógica y

didáctica de la escuela; por ejemplo, la escuela nueva. De allí el interés luego de la segunda guerra mundial, por una educación de calidad.

De allí la atención a circunstancias preocupantes, tales como la masificación, las actividades formativas, el rendimiento escolar, la disciplina escolar, la administración escolar, el currículo, la práctica pedagógica, la arquitectura escolar, entre otros aspectos. Significa que la escuela, para desempeñar su función formativa a un nivel biopsicosocial tan importante, como es la formación de la población infantil, debería desarrollar una labor de notable interés preparatorio a los niños y las niñas. Por tanto, Candio et al (2021) dicen que:

Las organizaciones demandan líderes con competencias cognitivas y socio emocionales, ya que cada vez más se requieren líderes que transformen, inspiren y motiven a sus colaboradores y a la vez no pierdan de vista la gestión hacia la visión, misión y objetivos organizacionales (s.p).

Un aspecto a resaltar en esa formación educativa escolar fue aportar los fundamentos, estrategias y valores, promovidos en las empresas para reorientar su esfuerzo hacia logros notables y significativos con la aplicación de la gerencia, como posibilidad para orientar la escuela hacia una mejor calidad formativa. En esa dirección, se inició la incorporación de dos roles esenciales para promover una institución educativa con capacidad para optimizar su labor iniciadora de la preparación como la desarrollan aquellas organizaciones que buscan alcanzar con éxito sus metas y objetivos, en general: La gerencia y el liderazgo.

Con base a lo anterior, se puede decir que: “El líder es propulsor del cambio donde motiva a su grupo basado en una visión y el gerente asegura que se cumplan los planes de la organización, controlando y resolviendo problemas” (Almengor, 2023, p. 34). Con estas funciones, se propuso potenciar un ambiente propicio y pertinente para favorecer la enseñanza y el aprendizaje. Inicialmente, el propósito fue mejorar las prácticas pedagógicas pues fue allí donde se identificaron las áreas más preocupantes, pero del mismo modo, interesantes.

Al respecto, se consideró al docente como el gestor educativo, cuya tarea debería ser planificada, desarrollada y evaluada. Además, ejercer la supervisión controladora de las actividades pedagógicas utilizadas para la enseñanza y la aplicación de los recursos y herramientas disponibles, de tal manera de corregir el funcionamiento general de la organización escolar. Por eso Caballero (2024) señala que::

El director como líder de la organización educativa debe promover y facilitar las prácticas necesarias y fomentar redes de aprendizaje entre su profesorado a fin de mejorar la práctica pedagógica en los mismos, lo cual repercutirá en el servicio que estos brinden al estudiantado y en la calidad de aprendizajes que se tenga (s.p).

En consecuencia, el mejoramiento fue tarea de la aplicación de los lineamientos propios de calidad educativa, como logro de los diferentes actores que activan al desenvolvimiento escolar. Igualmente, asumir las orientaciones de carácter público referidas a las metas educativas factibles de conseguir una educación de calidad. En esa tarea innovadora, la exigencia del propósito de la gestión escolar procuró revelar un

nuevo desempeño educativo garante del alcance de óptimos resultados reveladores de la escuela propiciadora de la innovación educativa.

Eso significó el cumplimiento de la función del educador como gerente que debe cumplir con actividades relacionadas con la planificación, la ejecución, la coordinación y la supervisión, tal como se realiza la gerencia empresarial. Se trata de desempeñar la dirección de la escuela, el establecimiento de metas y objetivos, la propuesta de estrategias adecuadas y coherentes con la función pedagógica escolar y el buen uso de los recursos. Además, generar un ambiente de cordial, respeto, responsabilidad y compromiso. Almengor (2023) destaca que:

El principio dominante de la organización se ha cambiado de la gerencia para controlar, al liderazgo para lograr lo mejor de la gente y responder rápidamente a los cambios. Una diferencia esencial entre los estilos de liderazgo la constituye las decisiones sobre quién será el líder (p. 41).

Desde esta situación, se trata de una gerencia para direccionar la capacidad institucional con notable discrepancia con la gestión educativa autocrática. En efecto, se promueve una gestión más acorde con una escuela democrática, cuya tarea gerencial traduce en la iniciativa de distribuir las funciones del ejercicio directivo en el desempeño de responsabilidades por actores también directivos. En efecto, es indispensable el liderazgo para conducir, orientar y acompañar el desarrollo de las labores educativas de la escuela con ideas innovadoras y trato personal motivante de cambios y transformaciones institucionales.

Esta gestión educativa responde a las necesidades de una escuela preparada para el desempeño eficiente en el sistema educativo con la capacidad para fomentar el logro de los propósitos del desarrollo nacional, en cuanto la formación de recursos humanos calificados. Por tanto, ante esa realidad, un buen gerente debe ejercer el liderazgo, capacidad organizativa, inteligencia administrativa, ética profesional, efectividad en la toma de decisiones, liderizar equipos de trabajo, efectividad en la supervisión y control institucional, entre otros aspectos.

En consecuencia, la gerencia debe ser realización de un liderazgo con capacidad de indicar el camino de la escuela, de tal manera de asumir cualidades directivas sustentadas en saberes, experiencias y conocimientos para tomar decisiones que favorezcan la integración del colectivo institucional. Eso supone para el liderazgo escolar, fomentar la capacidad para delegar, el incentivo de la creatividad, ejercitar la resolución de problemas, entre otros aspectos. De allí que Benavides (2023) indica que:

La necesidad de ser agente transformador de cambio, ser la cabeza de la estrategia de una compañía o hacer parte del equipo de trabajo, conlleva entre muchas tareas la responsabilidad de liderar procesos indispensables, como gestionar el talento humano, alcanzar los objetivos organizacionales y manejar crisis (p, 7).

Se trata del ejercicio de un liderazgo que implica erigirse en un actor que convierte a su función directiva con la revelación de integridad, empatía y habilidades personales para resolver conflictos en forma negociada, ofrecer explicaciones orientadoras, como también reconocer la labor de sus miembros del equipo de trabajo. En eso, el liderazgo

se debe desempeñar con una comunicación clara, convincente y decisiva e implica escuchar y comprender a las personas para desarrollar explicaciones confiables, respetuosas y educadas.

Desde esa perspectiva, el liderazgo supone el desempeño de una gerencia escolar apropiada para conducir el desarrollo de la organización escolar hacia la efectividad integral de la institución. En efecto, gerencia y liderazgo se asocian en una visión exhaustiva y completa articuladora de lograr avances significativos y loables para quienes la integran, debido al incentivo del trabajo en equipo hacia el éxito gerencial. Así, el liderazgo implica la influencia personal de quien actúa en la dirección institucional con claridad en sus metas y objetivos, dado el entusiasmo, emoción y ánimo para diligenciar la tarea escolar exitosa.

En esa vía, Rivas et al (2021) señalan que “sin lugar a duda, esto obliga a tomar el liderazgo en consideración, por ser un elemento clave para que las organizaciones alcancen sus mejores resultados y logren mantenerse en el tiempo” (p. 109)). Por eso, el liderazgo desempeñado con una gerencia de calidad formativa, traduce en base fundamental para sistematizar la tarea organizacional de la escuela hacia cambios y transformaciones demostrativas de eficiencia, calidad gerencial y capacidad para enfrentar los retos de la escuela con capacidad y emprendimiento. Se menciona que Rivas et al (2021) manifiestan que:

Las tendencias actuales en el campo administrativo muestran que las organizaciones buscan gerentes con mayores habilidades y capacidades en temas como las relaciones interpersonales, la toma de decisiones innovadoras y el liderazgo basado en competencias (p. 109).

De allí la relación con facilita el proceso desarrollado por la escuela para promover la formación integral de sus estudiantes en forma apropiada a dar respuestas a las necesidades de educar ciudadanos con el propósito culturizador. Eso supone, capacidad para practicar la toma de decisiones ante la complejidad de la realidad escolar, al proponer soluciones adecuadas, coherentes y pertinentes para atender a los contratiempos cotidianos y habituales de la escuela, con respuestas apropiadas, convenientes y beneficiosas.

Actualmente, es común en los diferentes ámbitos de la vida la presencia del liderazgo que encamine el rumbo de la dirección hacia los logros significativos. Se trata de un referente que debe guiar desde su posición personal el comportamiento de una colectividad compleja. Eso implica poseer características esenciales para el ejercicio de la coordinación de la organización. Tal es el caso del director de la escuela como líder que debe gerenciar y promover la transformación de la institución en forma conforme a las necesidades diagnosticadas.

## LA GERENCIA Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

En las condiciones contemporáneas, un tema de atención en la educación, lo constituye la innovación del tratamiento de la gerencia escolar. El motivo está relacionado con la exigencia de realizar cambios en el sistema educativo, como consecuencia de las nuevas realidades que requieren de una formación educativa más coherente para entender las situaciones complejas y enredadas del escenario globalizado.

Eso significó que de acuerdo con Sampaolesi, (2020) “El advenimiento del modelo de la Nueva Gestión Pública cambió los modos de pensar de las escuelas. (ya) podrían asumir roles y desafíos propios de las organizaciones” (s.p). Es, en efecto, para la necesidad proponer una educación que introduzca la renovación a los procesos de enseñanza y de aprendizaje apropiados para un desempeño ciudadano democrático y el, paz, ante las condiciones derivadas de los desvalores que han emergido en el panorama internacional.

Eso responde a la permanencia de una práctica educativa centrada en la transmisión de conocimientos sin efecto integral que debe promover lo formativo. El hecho de limitar al contenido escolar facilitado a los escolares con la didáctica tradicional, representa la existencia de una circunstancia reveladora de la tradicionalidad escolar, promovida desde el fin del siglo XVIII hasta la actualidad y eso supone educar a los ciudadanos del inicio del siglo XXI, como si vivieran en tiempos pasados.

Pero, en consecuencia, vale preguntarse ¿Qué labor cumple la gerencia escolar en esa realidad tan apegada a lo habitual? La gerencia escolar es una actividad limitada al desarrollo administrativo, referido a una dirección poco democrática apegada a la norma, con un tratamiento personal con un liderazgo autoritario, además poco vinculado con el fomento de una acción pedagógica y didáctica más acorde con la elaboración del conocimiento.

En la opinión de Alatrística (2020) significa incentivar la reflexión, la formación del pensamiento crítico y el incentivo de la creatividad; es decir, una preparación más efectiva que facilite a los estudiantes la factibilidad de responder a los desafíos del mundo actual. Significa que, ante el contexto actual tan difícil, persiste una educación ajena y distante que habilite a los ciudadanos la posibilidad de comprender lo que sucede. Al respecto Gamarra (2024) dice que:

El liderazgo directivo en el ámbito educativo es un tema de suma importancia en el campo pedagógico, tanto a nivel global como nacional. La efectividad de la gestión y liderazgo de los directores escolares ejerce una influencia considerable en el progreso del aprendizaje de los estudiantes y en el ambiente escolar en general (s.p.).

De allí la importancia de generar la posibilidad para desarrollar una gerencia directiva en la escuela que asuma la responsabilidad de aportar el incremento de la calidad educativa, proponer la innovación escolar e incentivar la intervención de la comunidad. En eso, es romper con el aislamiento de la escuela de su comunidad.

Además, potenciar mecanismos que echen las bases de la dialogicidad, la participación activa y protagónica de los ciudadanos, en especial, con la actuación colaborativa en las actividades explicativas desarrolladas por los docentes en las aulas escolares.

De acuerdo con Domínguez (2021) para potenciar nuevas condiciones en la escuela, eso admite la ocasión del logro de resultados que revelen la optimización de la gestión organizacional escolar, en lo referido a la planificación que dirija el desarrollo de experiencias significativas enfocadas a plantear la gestión desde la perspectiva de proyectos realizables con la capacidad de aportar iniciativas de cambios y transformaciones. El propósito es incrementar la actuación del equipo escolar desde una perspectiva direccional que altere la regularidad de la monotonía, la estabilidad de la rutina y la práctica tradicional envejecida.

Allí, una prioridad debe ser el ejercicio del liderazgo democrático donde la capacidad de la comunicación debe ser de notable importancia, dada la posibilidad de conversar, aclarar y negociar opciones posibles de alternativas viables a situaciones complicadas identificadas en la escuela. Eso va en el propósito del intercambio claro, decisivo y veraz. Por tanto, eso tiene la capacidad de mejorar la actuación del colectivo escolar en términos de la colaboración, la ayuda y el refuerzo siempre responsable. Señalan Blas et al (2023) que:

Esto demuestra que los líderes escolares deben respaldar a todos los actores clave de la institución. En otras palabras, su responsabilidad se basa en entender a su personal, motivarlos e integrarlos, haciéndoles sentir su valor e importancia como individuos y contribuyentes. (s.p.)

Una consecuencia valiosa es la incorporación en la gestación de la innovación que genere la transformación en lo conceptual, lo metodológico y la formación de valores como derivación de una labor integral de la comunidad escolar y contar con el apoyo de la comunidad. Significa que la gerencia escolar se modifica para adaptarse a los nuevos tiempos de una institución educativa promotora de más actividad y protagonismo en los acontecimientos del ámbito comunitario.

De esta manera, un liderazgo efectivo que promueve el rendimiento docente y estudiantil con capacidad transformadora que propone cambios en las motivaciones, perspectivas, expectativas y experiencias hacia la ruptura que facilite enunciar la innovación de la organización escolar, con otros propósitos más vinculados con evitar la preocupante improvisación. Implica que el colectivo escolar está en la capacidad de participar activa y solidariamente con las iniciativas planteadas por el liderazgo directivo.

Barba y Delgado (2021) indican que:

(...) marca la pauta para que las instituciones escolares públicas o privadas marchen en armonía con los objetivos para las cuales fueron creadas, sin perder la dirección y que su finalidad es la formación integral de un ser humano apto para vivir en sociedad (...). (s.p.)

Por otra parte, los miembros de la comunidad escolar valoran el hecho de ser tomados en cuenta en sus iniciativas expuestas y son solidarios con el gerente escolar innovador en sus propuestas con enfoque transformacional. Por eso es importante el compartir inquietudes pues infunden compromiso, responsabilidad y solidaridad, entre otros valores que se traducen indiscutiblemente en el desempeño en la institución educativa. De igual manera, un liderazgo que introduce iniciativas para mejorar el desempeño de la comunidad escolar.

Desde el punto de vista transformacional, el gerente escolar se convierte en el guía que aporta ideas, experiencia, prácticas y conocimientos con la capacidad de introducir contribuciones útiles en la posibilidad de fomentar una gestión escolar sistémica e inspiradora de la evolución institucional hacia metas y propósitos loables en el mejoramiento de la calidad educativa. Así, un liderazgo estimulante e influyente en el beneficio de la transformación escolar, pues motiva e inspira a orientar el esfuerzo escolar para alcanzar los objetivos propuestos.

Un líder directivo escolar transformacional debe fomentar el progreso de la institución escolar fundado en iniciativas promotoras del cambio. Y, desde esa perspectiva convertir la escuela en actora fundamental de la innovación, guiando a la colectividad desde lo institucional para conseguir el logro de los objetivos de la organización. De allí la importancia de la tarea a cumplir por el directivo líder en expresar sus ideas y expectativas de manera clara y respetuosa, fomentando condiciones de confianza y apertura. Sarasola (2024) sobre el liderazgo, manifiesta que:

(...) es una prioridad en las políticas educativas de muchos países, por su reconocida importancia y carácter transversal en los procesos del centro educativo. El liderazgo educativo desempeña una función decisiva en la mejora de la práctica del aula, las políticas educativas y las conexiones entre los centros educativos y el mundo exterior. El liderazgo educativo contribuye a que los estudiantes aprendan mejor (...) (s.p).

En esa dirección, la gestión educativa del liderazgo transformacional debe fundar su labor institucional en el propósito de promover un ambiente de participación y cambio que incorpore a quienes conviven en la comunidad educativa, estimulados con la pretensión de ofrecer educación de calidad e innovadora, que promueven la participación y el cambio, con tendencia a optimar los procesos formativos escolares. En eso, incentivar la capacidad de liderar una visión compartida sobre la educación.

Se trata de una dirección efectiva de la gestión pedagógica, administrativa y social de la institución concebida como proceso continuo sostenido en la motivación que incentive el progreso transformador que potencie la escuela con el fomento de la creatividad generadora de cambios impactantes derivados del ambiente para enseñar con la toma de decisiones de acento conveniente para introducir la transformar la colectividad escolar como organización.

Es una herramienta que puede ayudar a los gerentes a motivar e influir en su personal para lograr cambios positivos. El liderazgo transformacional involucra una estrategia a seguir dentro del equipo de trabajo. Esto, debe generar un alto compromiso de confianza y admiración entre los seguidores. Es un liderazgo enfocado a dar un

sentido y propósito importante a los seguidores. Por ello, promueve estándares de conducta en lo moral y éticos altos. Al respecto, Medina et al (2024) indican que:

el liderazgo depende no solamente del directivo, sino de un equipo de trabajo que involucre la participación de la comunidad educativa en general y es necesaria la creación de una cultura de liderazgo entre los miembros que conforman e integran una institución para asegurar un mejor desarrollo y buena gestión en los procesos escolares (...). (p. 47).

Un logro trascendente para transformar la gerencia escolar es facilitar la oportunidad de mejorar la calidad educativa, la convivencia escolar, y el desarrollo integral de los estudiantes. Así, el rol desempeñado por el gerente escolar representa para la institución escolar procurar con su innovación satisfacer las necesidades de los diferentes actores de la dinámica preparatoria de la escuela ante la demanda de una educación de eficacia formativa.

La transformación de la gerencia educativa demanda condiciones de liderazgo que eche las bases de un sistema educativo de acento modernizado que propone una visión actualizada de la enseñanza y del aprendizaje con sentido constructivista y crítico que revele la actuación del docente con la facilitación de los procesos pedagógicos y didácticos sustentados en la investigación como la tarea básica del aula de clase; es decir, desarrollar una práctica escolar de acento vivencial.

Se trata del cambio educativo coherente con la formación de los ciudadanos con las transformaciones que afectan la organización y gestión del sistema escolar, y preparación del docente, como también en lo que respecta al currículo, los contenidos a

enseñar, las competencias a enseñar, las tareas para enseñar y aprender; es decir, se reorganizan las actividades para educar con la puesta en práctica de capacidad del docente innovador función formativa, derivada de sus saberes, experiencias y conocimientos.

Desde esta perspectiva, opinan Carreño y Croda (2020) por eso debe llamar la atención en que la modernización de la gerencia escolar debe considerar el acceso, permanencia y culminación de los procesos de aprendizaje, de tal manera de asegurar el bienestar y el crecimiento personal y académico de los estudiantes. Es realizar el esfuerzo de mantener a los estudiantes en las aulas escolares con una función formativa que fortalezca en el aprendizaje la reflexión analítica, el pensamiento crítico y la actuación protagónica. En eso, priorizar en el aprendizaje significativo y el aprendizaje colaborativo.

La transformación escolar trae como consecuencia potenciar las condiciones personales de los estudiantes con el propósito de adatarlos a las realidades de su ámbito comunitario. Por tanto, implica que el proceso de aprendizaje facilite la formación integral de los estudiantes en forma apropiada y conveniente para enfrentar los desafíos del complicado escenario global del siglo XXI. Es facilitar a los estudiantes la posibilidad de adaptarse y estar preparados para procurar el bienestar personal y su tarea en el desarrollo social y humano.

## REFLEXIÓN FINAL

El liderazgo transformacional en la gerencia escolar hacia la calidad educativa debe entenderse en el marco de las condiciones actuales del inicio del nuevo milenio, pues la educación es motivo de la constancia innovadora de las referencias bibliográficas al plantear la diversidad de conocimientos, prácticas, metodologías y valores reveladores de la investigación expuesta en nuevas perspectivas teóricas. Implica que la educación está en la permanente renovación de sus argumentos explicativos sobre la necesaria calidad de la formación que propone para educar a los ciudadanos.

Es indiscutible que es motivo del fomento de iniciativas conducentes a plantear fundamentos innovadores desarrollados por la incesante indagación científica promovida por la UNESCO y las universidades en diversas regiones del mundo globalizado, expuestos en el Internet para garantizar el acceso a escala mundial. Eso ha facilitado la posibilidad de optimizar la acción educativa en una labor sin fronteras y donde es viable obtener los conocimientos y estrategias para innovar el esfuerzo por procurar una educación de calidad formativa a los ciudadanos.

Un tema en ese contexto es el tratamiento de la realidad curricular, pedagógica y didáctica de la escuela, como institución formadora de la sociedad fundada a fines del siglo XVIII, en Europa occidental y extendida a escala planetaria durante los siglos XIX y XX. Lo más relevante de su tarea es promover el acceso a la ciencia y la cultura universal

a los ciudadanos en un proceso lento que ha procurado ofrecer una preparación cada vez de mejor calidad formativa responsable y comprometida con el cambio y el progreso social.

En esa tarea, una función esencial es la acción cumplida por la gerencia educativa que, ante el propósito de aportar una formación coherente y pertinente con el acceso a la cultura, se ha aplicado desde los avances científicos desarrollados en la administración y la economía a la innovación de la escuela ante los requerimientos de una educación acorde con las condiciones de la época. En efecto, eso ha permitido renovar la escuela en procura de su mejor función social.

En eso, se ha planteado la gerencia específicamente relacionada con una institución escolar que debe innovar su tarea formativa en forma acorde con una dirección óptima que coordine el desenvolvimiento efectivo y eficaz de los procesos de enseñanza y de aprendizaje con el aprovechamiento de sus recursos humanos, administrativos y tecnológicos en forma armónica y apropiada. Eso significa la importancia de su modernización en atención al fomento de una preparación educativa de calidad.

Por tanto, esa labor exige un liderazgo que conduzca la actividad escolar de manera de aprovechar en forma integral las condiciones que posee la institución, en cuanto participación de quienes conforman la escuela. Se trata de una dirección equilibrada, ecuánime y equitativa que valore el desempeño de la diversidad de miembros, como de la articulación escolar con su comunidad. Así, para el liderazgo

implica promover el orden, la disposición y el equilibrio institucional evidente en una dinámica institucional ecuánime, imparcial y democrática.

Aunque es imprescindible que la escuela sea escenario del desarrollo de la transformación que promueva los cambios a las realidades vividas en su contexto escolar, de tal manera de avanzar al ritmo de los adelantos en la educación, el currículo, la pedagogía, la didáctica y, esencialmente, la actualización, mejoramiento y perfeccionamiento del personal docente. Eso implica una escuela que promueve su innovación en formada adecuada, coherente y apropiada a los ritmos de los conocimientos y prácticas renovadora de su acto educativo.

## REFERENCIAS

- Alatrística, G. (2020). Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo. *Gestión en el Tercer Milenio*, 23(46), 89-98. <https://doi.org/10.15381/gtm.v23i46.19157>
- Almengor, S. (2023). El perfil del liderazgo en la gerencia características y estilos *Revista FAECO sapiens*. Vol. 6, N° 2, 32-42.
- Arévalo Viveros, J, M.; Becerra Valencia, L. M.; Puentes Giraldo, Y.. (2022). La empresa moderna capitalista transnacional: entre el desarrollo y las crisis civilizatorias (dimensión social). *Entramado*. Vol. 18, N°. 1, e-7374 p. 1-22 <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.7374>
- Barba Miranda, L. M. y Delgado Valdivieso, K. E. (2021), *Gestión escolar y liderazgo del directivo: aporte para la calidad educativa*. *Revista Educare*. Vol. 25, N° 1. <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/download/1462/1424?inline=1>
- Benavides González, M. A. (2023). Importancia del Liderazgo en la Gerencia Organizacional: una aproximación a los aportes de autores en décadas recientes.

Artículo de revisión presentado como requisito para el título de Especialista en Alta Gerencia. Bogotá, Universidad Militar Nueva Granada

- Blas-Rivera, M. J.; Cardozo-Espinoza, E. O. y Nava-Meléndez, E. D. (2023) Modelos de liderazgo escolar durante la pandemia para afrontar la era postcovid. RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo. <https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/1713/4826>
- Botero, S., Atencio, F., Tafur, J., y Hernández, H. (2021). Proceso vital en la gestión educativa: Herramienta de alta calidad hacia la sostenibilidad ambiental. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XXVII(2), 309-321. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35916>
- Bueno Medina, A. V. (2020). Visión Histórica de la Gerencia: desde la perspectiva universitaria para la Atención de los Adultos Mayores Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de la Salud. Salud y Vida. Vol. 4. N° 7. Año 4, 30-55.
- Candío López, É. E., Saavedra Díaz, F. L. y Spencer Barrenechea, M. E. (2021). Gerencia y Liderazgo. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/662378>
- Carreño, D., y Croda, G. (2020). Modelos de liderazgo educativo: fundamentos para la mejora de los resultados de aprendizaje. Revista A&H(13), 161-178. <https://revistas.upaep.mx/index.php/ayh/article/view/49/43>
- Domínguez, J. (2021). El liderazgo educativo y/o pedagógico. Una revisión. Revista Educativa Hekademos (31), 1-13. <https://www.hekademos.com/index.php/hekademos/article/view/43>
- Flores Ccanto, F., López Pumayali, M. F., Zulema Jacoba, L. N., & Flores Conislla, L. D. (2022). Gerencia educativa y visión empresarial: una mirada crítica. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(98), 801-814. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.98.26>
- Flores, K., Montoya, V., y Cáneez, R. (2021) Gestión educativa descentralizada con enfoque territorial. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(Número Especial 5), 65-76. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.5>
- Gamarra Huamanttica, J. C. (2024). Liderazgo directivo en la educación: Una revisión literaria. Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación Volumen 8 / N° 34. <https://revistahorizontes.org>

- Hernández-Giraldo, D., & Tovar-Gutiérrez, M., (2022). La gerencia educativa y su influencia en el proceso de enseñanza aprendizaje en la institución educativa rural La Violeta. *593 digital Publisher CEIT*, 7(1), 5-16. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.1.742>
- Jaramillo Sierra, D. Z. (2020). La actual transición tecnológica y su relación con la gerencia empresarial. *Dos mil tres mil*, 22, e222. <https://doi.org/10.35707/dostresmil/22222>
- Medina Moncayo, K. N., Salgado Silva, J. F. & Zuñiga Delgado, M. S. (2024). Liderazgo del directivo en la gestión escolar. *Prohominum. Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 6(1), 45-54. <https://doi.org/10.47606/acven/ph0224>
- Millán Torres E. S. y Estanga Barrios M. (2022). Resignificación de la gerencia organizacional en la cuarta revolución industrial. *Revista Científica Agroindustria, Sociedad y Ambiente Agroindustria, Sociedad y Ambiente*. Vol. 19 N° 2/ 154-165.
- Pérez Mirabal, N. (2020). Gerencia educativa: transformación e innovación. *Revista Educare. Versión Electrónica*. Vol. 24, N° 2, 273-292,
- Rivas-Guevara, L., & Valdés-Pérez, D., (2021). Gerencia Integral, tipos de liderazgos y su relación: Caso de estudio en el contexto empresarial local. *593 digital Publisher CEIT*, 6(3), 107-121. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.545>
- Sampaiolessi, L. (2020). Liderazgo Escolar: Retos del Representante Legal para la Mejora Educativa. *Revista Áulica*. <https://www.aulica.com.ar/liderazgo-escolar/>
- Sarasola, M., (2024). Imaginando un liderazgo educativo para un mundo nuevo. *Páginas de Educación enero-junio 2024*; 17(1), e4089 DOI: 10.22235/pe.v17i1.4089