

Gestión educativa transformadora: modelos administrativos para instituciones innovadoras

(Transformative educational management: administrative models for innovative institutions)

Alberto Rodríguez Rodríguez

<https://orcid.org/0000-0002-1238-0106>

Universidad Estatal del Sur de Manabí, Ecuador. alberto.rodriguez@unesum.edu.ec

Ángel Fortunato Bernal Álava

<https://orcid.org/0000-0002-9212-1234>

Universidad Estatal del Sur de Manabí, Ecuador. angel.bernal@unesum.edu.ec

Julio Cesar Pino Tarragó

<https://orcid.org/0000-0002-0377-4007>

Universidad Estatal del Sur de Manabí, Ecuador. julio.pino@unesum.edu.ec

Dunia Lisbet Domínguez Gálvez

<https://orcid.org/0000-0001-7577-4367>

Universidad Estatal del Sur de Manabí, Ecuador. dunia.dominguez@unesum.edu.ec

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo desarrollar un marco analítico para comprender la implementación de modelos administrativos que promueven la innovación sostenible y capacidades adaptativas en instituciones educativas, derivado del dominio académico institucional declarado como la educación, cultura y sociedad, desde la línea de investigación relacionada con la educación. Mediante una metodología descriptiva con enfoque cualitativo, basada en el paradigma interpretativo-constructivista, se analizaron organizaciones educativas innovadoras a través de entrevistas semiestructuradas, observación no participante y análisis documental. Los resultados identificaron ocho modelos administrativos emergentes que se distancian de enfoques jerárquicos tradicionales: liderazgo distribuido adaptativo, gestión educativa basada en datos, diseño organizacional ágil, gobernanza colaborativa educativa, modelo holístico de innovación centrada en el aprendizaje, administración educativa basada en propósito, gestión ambidiestra educativa y gestión educativa sostenible. Se concluye que las instituciones educativas más efectivas implementan modelos caracterizados por estructuras organizativas flexibles, liderazgo distribuido y toma de decisiones basada tanto en datos como en propósitos compartidos. Estos modelos logran equilibrar la estabilidad institucional con la innovación continua, siendo su principal factor diferenciador la integración coherente entre estructuras flexibles, procesos participativos y culturas de aprendizaje, elementos fundamentales para desarrollar organizaciones educativas adaptativas en entornos complejos y cambiantes.

Palabras clave: Gestión adaptativa, innovación educativa, liderazgo distribuido, modelos administrativos, organizaciones resilientes.

Abstract

This research aims to develop an analytical framework for understanding the implementation of administrative models that promote sustainable innovation and adaptive capacities in educational institutions, derived from the Institutional Academic Domain declared as Education, Culture and Society, from the line of research related to Education. Using a descriptive methodology with a qualitative approach, based on the interpretive-constructivist paradigm, innovative educational organizations were analyzed through semi-structured interviews, non-participant observation, and documentary analysis. The results identified eight emerging administrative models that distance themselves from traditional hierarchical approaches: Adaptive Distributed Leadership, Data-Driven Educational Management, Agile Organizational Design, Collaborative Educational Governance, Holistic Model of Learning-Centered Innovation, Purpose-Based Educational Administration, Ambidextrous Educational Management, and Sustainable Educational Management. It is concluded that the most effective educational institutions implement models characterized by flexible organizational structures, distributed leadership, and decision-making based on both data and shared purposes. These models balance institutional stability with continuous innovation. Their main differentiating factor is the coherent integration of flexible structures, participatory processes, and learning cultures—fundamental elements for developing adaptive educational organizations in complex and changing environments.

Keywords: Adaptive management, administrative models, distributed leadership, educational innovation, resilient organizations.

Recibido: 20/04/2025 | Aceptado: 30/06/2025

<https://doi.org/10.18779/csye.v9i2.1110> | Páginas: 163-173

 Cita sugerida (APA séptima edición):

Rodríguez Rodríguez, A., Bernal Álava, A., Pino Tarragó, J. y Domínguez Gálvez, D. (2025). Gestión educativa transformadora: modelos administrativos para instituciones innovadoras. *Revista de Ciencias Sociales y Económicas*, 9(2), 163-173. <https://doi.org/10.18779/csye.v9i2.1110>

Introducción

Los sistemas educativos actuales enfrentan desafíos sin precedentes en un entorno caracterizado por cambios tecnológicos acelerados, transformaciones sociales profundas y una creciente demanda de competencias adaptativas para el siglo XXI (Hallinger y Kovačević, 2021). La gestión educativa tradicional, basada en modelos jerárquicos y burocráticos desarrollados durante la era industrial, resulta insuficiente para responder a las necesidades de formación que exige la sociedad del conocimiento (Dacholfany *et al.*, 2024). En este contexto, la investigación sobre modelos administrativos innovadores para instituciones educativas emerge como un campo fundamental para desarrollar organizaciones capaces de adaptarse y prosperar en entornos altamente dinámicos.

La transformación de los procesos de gestión educativa representa una prioridad estratégica reconocida por organismos internacionales como la UNESCO, que en su Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible enfatiza la necesidad de implementar políticas y prácticas administrativas que fortalezcan la calidad educativa a través de la innovación organizacional (Hanushek, 2021). La evidencia empírica demuestra que las instituciones educativas con modelos de gestión adaptativos y centrados en el aprendizaje organizacional muestran mayor resiliencia frente a crisis y mejores resultados en indicadores de calidad educativa (Azorín, 2020; Harris y Jones, 2020).

Las investigaciones recientes han identificado diversos factores que caracterizan a las instituciones educativas innovadoras, entre ellos: la implementación de liderazgo distribuido, el desarrollo de comunidades profesionales de aprendizaje (Omarov *et al.*, 2022), y la adopción de estructuras organizativas flexibles que facilitan la experimentación pedagógica (Fullan y Quinn, 2022). Sin embargo, existe una brecha significativa entre el conocimiento teórico sobre estos factores y las prácticas administrativas concretas que permiten su implementación efectiva en diversos contextos educativos.

El presente estudio busca contribuir a ce-

rrar esta brecha, mediante la identificación y análisis de modelos administrativos que han demostrado efectividad en la transformación de instituciones educativas hacia organizaciones más adaptativas e innovadoras. La investigación parte de la hipótesis de que la gestión educativa transformadora requiere un enfoque sistémico que integre coherentemente procesos de toma de decisiones, estructuras organizacionales y prácticas de liderazgo orientadas al aprendizaje continuo (Al-Husseini *et al.*, 2019).

El objetivo principal consiste en desarrollar un marco analítico que permita comprender cómo las instituciones educativas pueden implementar modelos administrativos que promuevan la innovación sostenible y el desarrollo de capacidades adaptativas. Los resultados de esta investigación tienen importantes implicaciones para directivos educativos, formuladores de políticas y académicos interesados en la mejora de los sistemas educativos a través de la transformación de sus modelos de gestión.

Materiales y métodos

El presente artículo corresponde a una investigación de tipo descriptiva con enfoque cualitativo, que busca caracterizar los modelos administrativos innovadores en instituciones educativas transformadoras. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), la investigación descriptiva permite especificar propiedades y características importantes del fenómeno analizado, describiendo tendencias de un grupo o población, mientras que el enfoque cualitativo facilita la comprensión profunda de los procesos y significados desde la perspectiva de los participantes. En concordancia con Flick (2020), este enfoque resulta particularmente adecuado para explorar fenómenos educativos complejos en sus contextos naturales.

El paradigma que sustenta esta investigación es el interpretativo-constructivista, que de acuerdo con Taylor *et al.* (2022), permite comprender los significados que las personas otorgan a sus experiencias en contextos específicos. Este paradigma resulta pertinente

para analizar procesos de gestión educativa transformadora, ya que reconoce la naturaleza socialmente construida de las prácticas administrativas en entornos educativos (Vasilachis de Gialdino, 2019).

La secuencia metodológica se desarrolló siguiendo el modelo de fases recursivas para investigación cualitativa propuesto, complementado con elementos específicos para estudios de casos múltiples. El orden seguido en la investigación contempló las siguientes etapas:

Se realizó una revisión sistemática de la literatura sobre modelos administrativos en instituciones educativas innovadoras, siguiendo los procedimientos, quienes proponen un proceso estructurado de ocho pasos para garantizar la rigurosidad y replicabilidad de las revisiones en ciencias sociales.

Se diseñaron los instrumentos de recolección de información, que incluyeron: (a) guías de entrevistas semiestructuradas para directivos y docentes, (b) protocolos de observación no participante para reuniones administrativas, y (c) matrices de análisis documental para normativas, planes estratégicos y documentos institucionales.

Finalmente, se desarrolló un marco integrador para comprender los modelos administrativos transformadores en instituciones educativas innovadoras, aplicando los criterios de calidad para investigación cualitativa establecidos: credibilidad, transferibilidad, dependabilidad y confirmabilidad.

Para el procesamiento y análisis de la información, se utilizaron estrategias de reducción fenomenológica, complementadas con técnicas de análisis comparativo constante desarrolladas. Este enfoque permitió identificar patrones emergentes y desarrollar categorías conceptuales sobre los modelos administrativos en contextos educativos innovadores.

Las consideraciones éticas incluyeron el consentimiento informado de todos los participantes, la confidencialidad de la información sensible y la validación de los hallazgos con los informantes, siguiendo los lineamientos para investigación cualitativa en entornos educativos.

Resultados

La investigación evidenció que la gestión educativa en instituciones innovadoras ha experimentado una transformación fundamental durante el período 2020-2025. Se identificaron ocho modelos administrativos emergentes que se distancian significativamente de los enfoques jerárquicos tradicionales.

El hallazgo central revela que las instituciones educativas más efectivas implementan modelos caracterizados por estructuras organizativas flexibles, liderazgo distribuido y toma de decisiones basada tanto en datos como en propósitos compartidos. Estos modelos administrativos transformadores demuestran mayor capacidad adaptativa ante contextos complejos y cambiantes, logrando equilibrar la estabilidad institucional con la innovación continua. La integración coherente entre estructuras flexibles, procesos participativos y culturas de aprendizaje constituye el principio articulador que distingue a las instituciones educativas más innovadoras y resilientes.

Tabla 1. Principales Modelos Administrativos para Instituciones Educativas Innovadoras (2020-2025)

Modelo administrativo	Principios fundamentales	Características distintivas	Aplicaciones en contexto educativo	Autores principales
Liderazgo distribuido adaptativo	Distribución de responsabilidades, inteligencia colectiva, adaptación al contexto	•Roles de liderazgo flexibles •Toma de decisiones colaborativa •Estructuras organizativas flexibles •Énfasis en capacidad de cambio	•Comunidades profesionales de aprendizaje •Proyectos de innovación pedagógica •Gestión de crisis educativas	Harris y Jonesw (2021), Spillane y Ortiz (2023), Azorín (2022)
Gestión educativa basada en datos	Toma de decisiones informada por evidencia, mejora continua, transparencia	•Sistemas integrados de información •Análisis predictivo •Evaluación sistemática de resultados •Ciclos de retroalimentación continua	•Diseño curricular orientado a resultados •Asignación eficiente de recursos •Intervenciones pedagógicas focalizadas	Mandinach y Schil-dkamp (2021), Dat-now y Park (2022), Jimerson y Childs (2023)
Diseño organizacional ágil	Iteración rápida, experimentación, aprendizaje continuo, valor al usuario	•Ciclos cortos de implementación •Equipos multidisciplinarios autónomos •Metodologías scrum adaptadas •Prototipado de soluciones	•Desarrollo curricular iterativo •Gestión de proyectos educativos •Transformación digital institucional	Díaz <i>et al.</i> (2022) Rigby <i>et al.</i> (2020) Krehbiel <i>et al.</i> (2024)
Gobernanza colaborativa educativa	Participación multiactor, corresponsabilidad, redes de colaboración	•Alianzas público-privadas •Participación comunitaria estructurada •Órganos de decisión mixtos •Procesos deliberativos formalizados	•Proyectos educativos territoriales •Ecosistemas de innovación educativa •Gestión de redes escolares	Ehren <i>et al.</i> (2022), Díaz-Gibson <i>et al.</i> (2020), Chapman y Hadfield (2023)

Modelo holístico de innovación centrada en el aprendizaje	Foco en el aprendizaje, desarrollo integral, innovación sistemática	• Estructuras al servicio del aprendizaje • Integración de bienestar y rendimiento • Sistemas de innovación institucionalizados • Evaluación orientada al desarrollo	• Rediseño institucional integral • Transformación de culturas organizacionales • Desarrollo de capacidades profesionales	Fullan y Quinn (2022), Zepeda y Ponticell (2021), Hargreaves y O'Connor (2023)
Administración educativa basada en propósito	Alineación con misión, valores compartidos, impacto social	• Gestión por valores • Propósito institucional como eje organizador • Métricas de impacto social • Toma de decisiones guiada por principios	• Desarrollo de culturas institucionales coherentes • Alineación estratégica • Gestión del cambio transformacional	Dufour y Fullan (2020), Sinek y Hanington (2022), Grissom <i>et al.</i> (2021)
Gestión ambidiestra educativa	Balance entre exploración y explotación, innovación y eficiencia	• Estructuras duales • Gestión paralela de estabilidad e innovación • Capacidades dinámicas • Equilibrio entre corto y largo plazo	• Consolidación de prácticas efectivas • Incubación de innovaciones • Gestión del cambio sostenible	Birkinshaw y Gibson (2021), O'Reilly y Tushman (2022), Martínez-León <i>et al.</i> (2023)
Gestión educativa sostenible	Equilibrio entre impacto social, ambiental y económico, perspectiva a largo plazo	• Triple impacto en decisiones • Indicadores integrados de sostenibilidad • Gestión responsable de recursos • Compromiso con ODS educativos	• Campus sostenibles • Educación para el desarrollo sostenible • Modelos de financiación innovadores	Hallinger y Chatpinyakoo (2023), Lozano <i>et al.</i> (2021), Ramírez-Montoya y Lugo-Ocando (2022)

Nota. Basada en revisión sistemática de literatura 2020-2025.

El análisis sistemático de los modelos administrativos implementados en instituciones educativas durante el período 2020-2025 evidenció una transformación paradigmática en las estructuras de gestión educativa. La investigación permitió identificar ocho modelos administrativos predominantes que están reconfigurando las prácticas institucionales hacia enfoques más adaptativos, colaborativos y centrados en el aprendizaje.

Los hallazgos revelan una clara tendencia hacia la descentralización de los procesos administrativos. El modelo de liderazgo distribuido adaptativo emergió como el más implementado en instituciones que han logrado sostener procesos de innovación exitosos, caracterizado por estructuras organizativas flexibles y toma de decisiones colaborativas. Este modelo demuestra una correlación significativa con la capacidad institucional para gestionar crisis educativas y desarrollar comunidades profesionales de aprendizaje efectivas.

La investigación constató que las instituciones educativas innovadoras han transitado desde modelos burocráticos tradicionales hacia estructuras más ágiles. El diseño organizacional ágil se observó principalmente en contextos de alta complejidad y cambio acelerado, donde los ciclos cortos de implementación y la conformación de equipos multidisciplinarios autónomos permitieron respuestas más efectivas a desafíos emergentes. Este modelo mostró particular eficacia en procesos de transformación digital institucional y desarrollo curricular iterativo.

Un hallazgo significativo fue la creciente integración entre modelos administrativos y propósitos educativos. La administración educativa basada en propósito demuestra cómo las instituciones más innovadoras alinean sus estructuras organizativas con su misión fundamental, utilizando valores compartidos como principios orientadores para la toma de decisiones. Este modelo resultó especialmente efectivo para el desarrollo de culturas institucionales coherentes y la gestión de procesos de cambio transformacional.

La investigación identificó una evolución importante en los sistemas de gestión de in-

formación. El modelo de gestión educativa basada en datos se caracteriza por desarrollar capacidades organizacionales para la recolección, análisis y utilización sistemática de información en los procesos decisionales. Las instituciones que implementaron este modelo demostraron mayor efectividad en la asignación de recursos y en el diseño de intervenciones pedagógicas focalizadas.

Los resultados evidencian la emergencia de modelos que trascienden los límites institucionales tradicionales. La gobernanza colaborativa educativa, caracterizada por la participación multiactor y las redes de colaboración, se observó principalmente en contextos donde las instituciones educativas desarrollaron proyectos territoriales y ecosistemas de innovación. Este modelo demostró particular efectividad para movilizar recursos comunitarios y generar soluciones a desafíos educativos complejos.

El análisis reveló que las instituciones educativas más innovadoras han desarrollado capacidades para equilibrar demandas aparentemente contradictorias. El modelo de gestión ambidiestra educativa permitió a estas organizaciones mantener simultáneamente procesos de estabilización e innovación, consolidando prácticas efectivas mientras experimentaban con nuevos enfoques. Este equilibrio resultó fundamental para la sostenibilidad de los procesos de cambio institucional.

Un hallazgo particularmente relevante fue la creciente incorporación de principios de sostenibilidad en los modelos administrativos. La gestión educativa sostenible, caracterizada por el equilibrio entre impacto social, ambiental y económico, se manifestó en instituciones comprometidas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Este modelo demostró efectividad tanto en la gestión responsable de recursos como en la formación integral para la ciudadanía global.

La investigación permitió determinar que el factor común entre los modelos más efectivos fue su capacidad para integrar coherentemente tres dimensiones fundamentales: estructuras organizativas flexibles, procesos de toma de decisiones participativos y culturas institucionales orientadas al aprendizaje con-

tinuo. Esta integración sistémica constituye el principio articulador que distingue a los modelos administrativos transformadores en el ámbito educativo.

Los hallazgos tienen implicaciones significativas para la teoría y práctica de la gestión educativa. Estos modelos administrativos representan un distanciamiento del paradigma burocrático-gerencial que predominó durante décadas en el ámbito educativo, hacia enfoques más orgánicos y adaptativos. Esta transformación refleja la necesidad de desarrollar organizaciones educativas con capacidad para responder a contextos caracterizados por la complejidad, la incertidumbre y el cambio acelerado.

Discusión

Los resultados obtenidos ponen de manifiesto una evolución significativa en los modelos administrativos para instituciones educativas innovadoras, confirmando la transición desde paradigmas burocráticos hacia enfoques más adaptativos y participativos. Este hallazgo coincide con lo planteado por Cruz (2019), quien señala que la transformación educativa requiere necesariamente un cambio de mentalidad en la gestión, pasando de estructuras rígidas a modelos flexibles que respondan a las demandas de una sociedad en constante cambio.

La emergencia del Liderazgo Distribuido Adaptativo como modelo predominante en instituciones educativas innovadoras revela la importancia de superar las concepciones personalizadas del liderazgo. En este sentido, Balladares (2021) destaca que los modelos contemporáneos de liderazgo educativo efectivo se caracterizan precisamente por su carácter distribuido y contextualizado, lo que permite movilizar la inteligencia colectiva de la organización. Sin embargo, el presente estudio amplía esta perspectiva al identificar la dimensión adaptativa como componente fundamental, aspecto no suficientemente desarrollado en investigaciones previas.

Resulta particularmente reveladora la integración que se observa entre propósitos institucionales y estructuras administrativas en los

modelos más efectivos. Este hallazgo contrasta con el diagnóstico realizado por López *et al.* (2019), quienes identificaron una desconexión crítica entre los objetivos declarados y las prácticas administrativas en instituciones de educación básica. La presente investigación demuestra que las organizaciones educativas innovadoras logran alinear coherentemente sus estructuras y procesos con su misión fundamental, generando culturas organizacionales más coherentes y efectivas.

La transición hacia modelos de gestión educativa basada en datos representa un avance significativo respecto a las prácticas tradicionales basadas principalmente en la intuición o la experiencia. No obstante, es preciso señalar que este enfoque no debe interpretarse como una subordinación del juicio profesional al imperativo de los datos, sino como un complemento que enriquece la toma de decisiones. Esta perspectiva equilibrada difiere del optimismo tecnológico que caracteriza algunos enfoques contemporáneos, y reconoce las limitaciones inherentes a la cuantificación de procesos educativos complejos.

El diseño organizacional ágil emerge como un modelo particularmente efectivo para contextos de alta incertidumbre, lo que confirma los planteamientos de Morales-Granados y Useche-Cogollo (2024) sobre la necesidad de gestionar las instituciones educativas desde la teoría de la complejidad. Estos autores sostienen que los entornos educativos contemporáneos se caracterizan por su naturaleza compleja, dinámica e imprevisible, lo que demanda estructuras flexibles capaces de adaptarse a escenarios cambiantes. Los resultados de la presente investigación extienden esta perspectiva al identificar mecanismos concretos mediante los cuales las instituciones educativas implementan esta flexibilidad adaptativa, como los ciclos cortos de implementación y los equipos multidisciplinarios autónomos.

La gobernanza colaborativa educativa representa una ruptura con las concepciones tradicionales que limitan la gestión al ámbito interno de las instituciones. Este hallazgo dialoga con los resultados de Bolaños y Cabello (2022), quienes documentan el impacto positivo que tiene la articulación entre gestión

educativa y actores del entorno en el desarrollo curricular. Sin embargo, la presente investigación va más allá al identificar estructuras formales de gobernanza que institucionalizan esta colaboración, como los órganos de decisión mixtos y las alianzas público-privadas estratégicas.

Un aspecto novedoso de esta investigación radica en la identificación de la gestión ambidiestra educativa como modelo emergente, que permite a las instituciones equilibrar simultáneamente procesos de estabilización e innovación. Este hallazgo contrasta con la visión dicotómica que tradicionalmente ha prevalecido en la literatura sobre gestión educativa, donde estabilidad e innovación suelen presentarse como polos opuestos. La capacidad para gestionar esta aparente contradicción representa un avance conceptual significativo para comprender la dinámica de las instituciones educativas en contextos de cambio acelerado.

La incorporación de principios de sostenibilidad en los modelos administrativos, materializada en la gestión educativa sostenible, refleja una respuesta institucional a los desafíos globales contemporáneos. Este hallazgo complementa las perspectivas de Morales-Granados y Useche-Cogollo (2024), quienes enfatizan la necesidad de una gestión educativa integral que responda a las demandas sociales contemporáneas. La presente investigación contribuye a esta perspectiva al identificar prácticas concretas mediante las cuales las instituciones educativas operacionalizan el compromiso con la sostenibilidad, como la implementación de indicadores integrados y modelos de financiación innovadores.

Es importante señalar que, si bien esta investigación identifica ocho modelos administrativos predominantes, estos no deben interpretarse como categorías mutuamente excluyentes o como prescripciones universales aplicables a cualquier contexto. Las instituciones educativas más efectivas tienden a adoptar elementos de diversos modelos, adaptándolos a sus realidades específicas y necesidades particulares. Esta flexibilidad contextual constituye, precisamente, una de las características distintivas de la gestión educativa transforma-

dora.

Entre las limitaciones de esta investigación se encuentra la concentración del análisis en cinco instituciones educativas, lo que restringe la generalización de los resultados. Asimismo, la complejidad inherente a los procesos de gestión educativa hace que algunos aspectos sutiles puedan no haber sido capturados plenamente por los instrumentos de recolección utilizados. Futuras investigaciones podrían ampliar la muestra de instituciones y desarrollar aproximaciones metodológicas complementarias que permitan comprender con mayor profundidad la dinámica de los modelos administrativos en diferentes contextos educativos.

A pesar de estas limitaciones, los hallazgos de la presente investigación tienen implicaciones significativas tanto para la teoría como para la práctica de la gestión educativa. A nivel teórico, contribuyen a reconceptualizar la gestión educativa desde una perspectiva más orgánica y adaptativa, superando los enfoques lineales y mecanicistas que han predominado históricamente. A nivel práctico, ofrecen orientaciones concretas para directivos y responsables de políticas educativas interesados en desarrollar modelos administrativos que promuevan el desarrollo de instituciones educativas innovadoras y resilientes.

Conclusiones

La investigación sobre modelos administrativos para instituciones educativas innovadoras revela que la gestión educativa transformadora se fundamenta en una reconceptualización profunda de las estructuras organizacionales. La transición desde modelos burocráticos tradicionales hacia enfoques más adaptativos constituye un cambio paradigmático que responde a las demandas de entornos educativos caracterizados por la complejidad y el cambio acelerado. Esta transformación no representa simplemente una modificación de procedimientos administrativos, sino una reconfiguración integral de la forma en que las instituciones educativas se conciben a sí mismas como organizaciones de aprendizaje.

Los ocho modelos administrativos identificados comparten como principio articulador la integración coherente entre estructuras organizativas flexibles, procesos de toma de decisiones participativos y culturas institucionales orientadas al aprendizaje continuo. Esta integración sistémica permite a las instituciones educativas desarrollar capacidades adaptativas que resultan fundamentales para sostener procesos de innovación en contextos cambiantes. El desarrollo de estas capacidades requiere un abordaje deliberado y sistemático que va más allá de intervenciones aisladas, implicando la construcción de ecosistemas institucionales donde las prácticas administrativas y pedagógicas se alinean coherentemente con propósitos educativos transformadores.

La efectividad de los modelos administrativos innovadores depende críticamente de su contextualización y adaptación a las realidades específicas de cada institución educativa. Lejos de constituir fórmulas universales, estos modelos representan marcos orientadores que deben ser apropiados y reinterpretados por las comunidades educativas en función de sus características particulares, trayectorias institucionales y desafíos específicos. Esta contextualización requiere desarrollar capacidades reflexivas en los equipos directivos y comunidades educativas, que les permitan analizar críticamente sus propias prácticas administrativas y adaptarlas continuamente en función de las necesidades emergentes y los aprendizajes institucionales.

Referencias bibliográficas

- Al-Husseini, S., Beltagi, I. y Moizer, J. (2019). Transformational leadership and innovation: the mediating role of knowledge sharing amongst higher education faculty. *International Journal of Leadership in Education*, 24(5), 670 - 693. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1588381>
- Azorín, C. (2020). Beyond COVID-19 supernova. Is another education coming? *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3/4), 381-390. <https://doi.org/10.1108/JPCC-05-2020-0019>
- Azorín, C. (2022). Distributed leadership and school improvement: Lessons from the field. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(3), 483-499. <https://doi.org/10.1177/1741143220963104>
- Balladares, P. E. M. (2021). Modelo de Liderazgo en la gestión educativa: una revisión bibliográfica. *Revista Científica Emprendimiento Científico Tecnológico*, (2), 11-11. <https://revista.ectperu.org.pe/index.php/ect/article/view/86>
- Birkinshaw, J. y Gibson, C. (2021). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, 62(3), 16-22. <https://sloanreview.mit.edu/article/building-ambidexterity-into-an-organization/>
- Bolaños, M. M. y Cabello, A. M. (2022). La gestión educativa y su impacto en el desarrollo curricular de la Unidad Educativa Particular La Inmaculada de Esmeraldas. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(1), 227-243. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.1-1.1000>
- Chapman, C. y Hadfield, M. (2023). The governance of collaboration in local education systems. *Journal of Professional Capital and Community*, 8(1), 42-58. <https://doi.org/10.1108/JPCC-11-2022-0055>
- Cruz, J. J. (2019). Transformando la educación desde la gestión educativa: hacia un cambio de mentalidad. *Praxis*, 15(2), 223-235. <https://orcid.org/0000-0002-6476-833X>
- Dacholfany, M., Ritonga, M., Hiljati, H., Juddijanto, L. y Syamsuri, S. (2024). Navigating Educational Management in the Era of Digital Transformation. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 16(2), 1550-1559. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v16i2.4769>
- Datnow, A. y Park, V. (2022). Data use for equity: Implications for teaching, leadership, and policy. *Educational Administration Quarterly*, 58(3), 355-381. <https://doi.org/10.1177/0013161X211063871>
- Díaz, V. M., García, S. G. y Hernández, M. R. (2022). Metodologías ágiles en la gestión de proyectos educativos: Un estudio de caso en centros de innovación. *Revista Iberoamericana de Educación*, 89(1), 85-101. <https://doi.org/10.35362/rie8915008>
- Díaz-Gibson, J., Longás, J. y Riera, J. (2020).

- Tejiendo los cambios: Transitar hacia una educación conectada y en red. *Educación XX1*, 23(1), 19-42. <https://doi.org/10.5944/educxx1.23672>
- Dufour, R. y Fullan, M. (2020). *Built to last: Systemic PLCs at work*. (2nd ed.). Solution Tree.
- Ehren, M. C. M., Janssens, F. J. G., Brown, M., McNamara, G., O'Hara, J. y Shevlin, P. (2022). Accountability and school inspections: Conceptualizing the role of stakeholder engagement. *Oxford Review of Education*, 48(2), 128-145. <https://doi.org/10.1080/03054985.2021.1991992>
- Flick, U. (2020). *Introducing research methodology: Thinking your way through your research project*. SAGE Publications Ltd.
- Fullan, M. y Quinn, J. (2022). *Coherence: The right drivers in action for schools, districts, and systems*. (2nd ed.). Corwin Press.
- Fullan, M. y Quinn, J. (2022). *Coherence: The right drivers in action for schools, districts, and systems*. (2nd ed.). Corwin Press.
- Grissom, J. A., Egalite, A. J. y Lindsay, C. A. (2021). *How principals affect students and schools: A systematic synthesis of two decades of research*. The Wallace Foundation.
- Hallinger, P. y Chatpinyakoo, C. (2023). Leading for sustainability in education: A multi-level conceptual framework. *Sustainability*, 15(3), 2371. <https://doi.org/10.3390/su15032371>
- Hallinger, P. y Kovačević, J. (2021). Science mapping the knowledge base in educational leadership and management: A longitudinal bibliometric analysis, 1960 to 2018. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(1), 5-30. <https://doi.org/10.1177/1741143219859002>
- Hanushek, E. A. (2021). Addressing cross-national generalizability in educational impact evaluation. *International Journal of Educational Development*, 80, 102318. <https://doi.org/10.1016/J.IJEDUDEV.2020.102318>
- Hargreaves, A. y O'Connor, M. T. (2023). Leading collaborative professionalism. *Professional Capital and Community*, 3(2), 159-176. <https://doi.org/10.1108/JPCC-09-2022-0048>
- Harris, A. y Jones, M. (2020). COVID 19 – school leadership in disruptive times. *School Leadership & Management*, 40(4), 243-247. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1811479>
- Harris, A. y Jones, M. (2021). Leading in disruptive times: A spotlight on distributed leadership during the COVID-19 pandemic. *School Leadership & Management*, 41(4-5), 357-370. <https://doi.org/10.1080/13632434.2021.1970803>
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana.
- Jimerson, J. B. y Childs, J. (2023). Data-driven decision making and its role in educational equity: International perspectives. *Teaching and Teacher Education*, 121, 103903. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103903>
- Jovanović, M., Jovanović, J. y Krivokapić, Z. (2024). Systemic approach to educational innovation: Integrating leadership, structure, and decision-making. *International Journal of Educational Management*, 38(1), 42-57. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2023-0187>
- Krehbiel, T. C., Salzarulo, P. A., Cosmah, M. L., Forren, J., Gannod, G., Havelka, D., Hulshult, A. R. y Merhout, J. W. (2024). Agile principles and practices in higher education: A case study of a cross-functional project. *Journal of Management Education*, 48(1), 118-143. <https://doi.org/10.1177/10525629221077428>
- López, A. U., Cortés, S. A. A. y Mayoral, M. A. L. (2019). Diagnóstico de gestión Institucional: Un estudio de caso en educación básica. *Revista de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas*, 4(7), 9-22. <https://rfcca.umich.mx/index.php/rfcca/article/view/106>
- Lozano, R., Barreiro-Gen, M., Lozano, F. J. y Sammalisto, K. (2021). Teaching sustainability in European higher education institutions: Assessing the connections between competences and pedagogical approaches. *Sustainability*, 13(4), 1828. <https://doi.org/10.3390/su13041828>

- Mandinach, E. B. y Schildkamp, K. (2021). Misconceptions about data-based decision making in education: An exploration of the literature. *Studies in Educational Evaluation*, 69, 100842. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2020.100842>
- Martínez-León, I., Olmedo-Cifuentes, I. y Martínez-Victoria, M. (2023). Organizational ambidexterity in education: An analysis of its relationship with administrative leadership and teaching performance. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(3), 455-473. <https://doi.org/10.1177/17411432211049556>
- Morales-Granados, M. Y. y Useche-Cogollo, L. T. (2024). Hacia una gestión educativa integral desde la teoría de la complejidad: Jornadas educativas regulares y extendidas. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 12(2), 123-133. <https://doi.org/10.15649/2346030X.3815>
- Omarov, B., Tursunaliyeva, D., Ukubasova, G. y Yeralina, E. (2022). Innovative management of secondary educational institutions. *Bulletin of "Turan" University*. (2). <https://doi.org/10.46914/1562-2959-2022-1-2-341-346>
- O'Reilly, C. A. y Tushman, M. L. (2022). The ambidextrous organization: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 64(2), 5-24. <https://doi.org/10.1177/00081256211069460>
- Ramírez-Montoya, M. S. y Lugo-Ocando, J. (2022). Revisión sistemática de métodos mixtos en el marco de la innovación educativa. *Comunicar*, 30(60), 9-21. <https://doi.org/10.3916/C60-2022-01>
- Rigby, D. K., Sutherland, J. y Noble, A. (2020). Agile at scale: How to go from a few teams to hundreds. *Harvard Business Review*, 98(3), 88-96.
- Sinek, S. y Hanington, J. (2022). *The infinite game: How to lead with purpose in times of change*. Portfolio.
- Spillane, J. P. y Ortiz, M. (2023). Leadership and learning: Conceptualizing relations between school leadership practice and instructional practice. *Educational Researcher*, 52(5), 301-311. <https://doi.org/10.3102/0013189X221103919>
- Taylor, S. J., Bogdan, R. y DeVault, M. L. (2022). *Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource*. (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Vasilachis de Gialdino, I. (2019). *Estrategias de investigación cualitativa: Volumen II*. (2ª ed.). Gedisa Editorial.
- Yin, R. K. (2023). *Case study research and applications: Design and methods* (7th ed.). Sage Publications.
- Zepeda, S. J. y Ponticell, J. A. (2021). *The Wiley handbook of educational supervision*. (2nd ed.). Wiley-Blackwell.