



Factores que influyen en la mejora de los centros educativos

Factors that influence the improvement of educational centers

Fatores que influenciam a melhoria dos centros educacionais

Lidia Marlene Morales Raza ^I
lidiam.morales@quito.gob.ec
<https://orcid.org/0000-0003-0066-2701>

Nelly Esperanza Tipán Simbaña ^{II}
nelly.tipan@quito.gob.ec
<https://orcid.org/0000-0002-4729-6326>

Rita Rosario de la Cueva Constante ^{III}
rita.delacueva@quito.gob.ec
<https://orcid.org/0000-0001-5091-655X>

Ángel Freddy Rodríguez Torres ^{IV}
afrodriguez@uce.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-5047-2629>

Correspondencia: lidiam.morales@quito.gob.ec

Ciencias de la Educación
Artículo de Investigación

* **Recibido:** 23 de febrero de 2023 * **Aceptado:** 12 de marzo de 2023 * **Publicado:** 24 de abril de 2023

- I. Magíster en Administración Educativa y Docencia Universitaria, Rectora Unidad Educativa Municipal Antonio José de Sucre, Ecuador.
- II. Magíster en Administración Educativa y Educación Superior, Rectora de la Unidad Educativa Fernández Madrid, Ecuador.
- III. Magíster en Gerencia Educativa y Docencia Universitaria, Rectora de la Unidad Educativa Municipal del Milenio Bicentenario, Ecuador.
- IV. Doctor en Docencia y Gestión Universitaria, Docente-Investigador de la Facultad de Cultura Física, Universidad Central del Ecuador, Ecuador.

Resumen

El objetivo de este estudio es realizar una revisión bibliográfica sobre los factores que influyen en la mejora de los centros educativos. Se apoyó en la técnica de análisis documental para lo cual se realizó la búsqueda de documentos en las Bases de Datos Scimedirect, Scielo, Google Académico, Dialnet, Redalyc y Semantic Scholar considerando las siguientes palabras clave: “mejora en centros educativos”, “cambio”, “innovación” y “liderazgo”, se identificaron 350 documentos entre artículos de inglés y español, se les aplicó los siguientes criterios de exclusión: documentos que se repetían, no aportan al estudio, los que contenían solo el resumen y los que no estaban comprendidos entre los años 2000 y 2022 todos estos se eliminaron, quedaron para el desarrollo del estudio 57 documentos. Los resultados muestran que los centros educativos que implementan procesos de mejora tienen éxito si cuentan con un líder pedagógico que su gestión se centra en la mejora de la enseñanza, innovación pedagógica y el aumento en rendimiento del aprendizaje del estudiante; el centro educativo debe enfocarse en el aprendizaje de los estudiantes; el involucramiento de la familia en el centro educativo contribuye a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y el desarrollo profesional del profesorado contribuye a mejorar su desempeño profesional y el proceso de enseñanza. Se concluye que el líder educativo, el centro educativo enfocado en el aprendizaje del estudiante, el involucramiento de la familia en el centro educativo y el desarrollo profesional del profesorado son factores claves, cuando se implementa procesos de mejora donde debe enfocarse en el proceso educativo y aprendizaje de los estudiantes.

Palabras Clave: Mejora; cambio; liderazgo; centro educativo; desarrollo profesional; aprendizaje.

Abstract

The objective of this study is to carry out a bibliographic review on the factors that influence the improvement of educational centers. It was supported by the documentary analysis technique, for which the search for documents was carried out in the Scimedirect, Scielo, Google Scholar, Dialnet, Redalyc and Semantic Scholar databases, considering the following keywords: "improvement in educational centers", "change", "innovation" and "leadership", 350 documents were identified between articles in English and Spanish, the following exclusion criteria were applied: documents that were repeated, did not contribute to the study, those that contained only the abstract and those that did not. They were between the years 2000 and 2022, all of these were

eliminated, leaving 57 documents for the development of the study. The results show that the educational centers that implement improvement processes are successful if they have a pedagogical leader whose management focuses on the improvement of teaching, pedagogical innovation and the increase in student learning performance; the educational center should focus on student learning; the involvement of the family in the educational center contributes to the improvement of student learning and the professional development of teachers contributes to improving their professional performance and the teaching process. It is concluded that the educational leader, the educational center focused on student learning, the involvement of the family in the educational center and the professional development of teachers are key factors, when implementing improvement processes where they should focus on the educational process and student learning.

Keywords: Improvement; change; leadership; school; professional development; learning.

Resumo

O objetivo deste estudo é realizar uma revisão bibliográfica sobre os fatores que influenciam a melhoria dos centros educacionais. Apoiou-se na técnica de análise documental, para a qual foi realizada a busca documental nas bases de dados Scencedirect, Scielo, Google Acadêmico, Dialnet, Redalyc e Semantic Scholar, considerando as seguintes palavras-chave: “melhoria nos centros educacionais”, “mudança”, “inovação” e “liderança”, foram identificados 350 documentos entre artigos em inglês e espanhol, foram aplicados os seguintes critérios de exclusão: documentos que se repetiam, não contribuíram para o estudo, os que continham apenas o resumo e os que não Eles estavam entre os anos de 2000 e 2022, todos estes foram eliminados, restando 57 documentos para o desenvolvimento do estudo. Os resultados mostram que os centros educacionais que implementam processos de melhoria são bem-sucedidos se tiverem um líder pedagógico cuja gestão esteja voltada para a melhoria do ensino, a inovação pedagógica e o aumento do desempenho de aprendizagem dos alunos; o centro educacional deve focar na aprendizagem do aluno; o envolvimento da família no centro educativo contribui para a melhoria da aprendizagem dos alunos e o desenvolvimento profissional dos professores contribui para a melhoria do seu desempenho profissional e do processo de ensino. Conclui-se que o líder pedagógico, o centro educativo centrado na aprendizagem do aluno, o envolvimento da família no centro educativo e o

desenvolvimento profissional dos professores são fatores chave, na implementação de processos de melhoria onde devem focar o processo educativo e a aprendizagem do aluno.

Palavras-chave: Melhoria; mudar; liderança; Centro Educativo; desenvolvimento profissional; aprendizado.

Introducción

La dirección escolar tiene que guiar al centro educativo hacia su transformación adaptándose a los cambios rápidos y complejos que se dan en la sociedad. Los centros educativos deben considerar que la mejora educativa involucra lo curricular, lo organizativo, la infraestructura, el profesorado entre otros aspectos; de igual manera cuenta con un manejo adecuado de los recursos y una organización flexible que le permite adaptarse a los cambios que se dan en la sociedad, para asegurar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes (Gairín y Castro, 2010; Rodríguez, 2015). El cambio no depende únicamente de la voluntad de las personas. Está ligado a exigencias y a posibilidades externas e internas. Gairín (2003) propone tres niveles que se describen a continuación:

- La reconstrucción del cambio educativo promovido e impulsado externamente, es decir, su adaptación a las necesidades detectadas en cada centro educativo y a las prioridades establecidas en él.
- La creación de condiciones internas, en referencia a un liderazgo transformador, consensuado y compartido; la planificación colaborativa, contextualizada y sujeta a revisión permanente; promueve el desarrollo profesional del profesorado, muy relacionado con los procesos de reflexión e investigación; la coordinación del profesorado y la imbricación (relación) de los agentes internos y externos en la propuesta de mejora.
- La efectividad del cambio está ligado a su incidencia en las aulas, que incluye modificaciones que afectan al clima del aula y al proceso de enseñanza aprendizaje que se da en ella.

Los centros educativos que desean mejorar cuentan con una cultura de calidad e innovación, y esto es lo que la marca la diferencia y se caracterizan por “integrar en forma organizada y armónica los planes, la visión, los recursos y la adecuada interacción entre los actores educativos” (Blanco, 2006, p. 4). Fomentan la autonomía que les permite poner en marcha proyectos propios y aprender de la

experiencia. Al tiempo, potenciar la capacidad local de cada establecimiento para mejorar, aportando los recursos necesarios para contar con una buena infraestructura, apropiada distribución y su uso eficiente que permita lograr mejoras en el aprovechamiento escolar y en el aprendizaje de sus estudiantes (Bolívar, 2010; Rodríguez-Torres *et al.*, 2022; Santizo, 2016).

El objetivo de este estudio es realizar una revisión bibliográfica sobre los factores que influyen en la mejora de los centros educativos.

Método

Se realizó la búsqueda de información relevante en las siguientes Bases de Datos: Scencedirect, Scielo, Google Académico, Dialnet, Redalyc y Semantic Scholar en relación con: “mejora en centros educativos”, “cambio”, “innovación” y “liderazgo”, donde se identificaron documentos en inglés y español. Las fuentes bibliográficas encontradas fueron: artículos de investigación, teóricos y de revisión, libros, capítulos de libro, tesis doctorales e informes de organismos nacionales e internacionales. Se realizó un análisis crítico de las fuentes bibliográficas publicadas en el periodo del 2000 al 2022, al realizar la primera fase de búsqueda se encontraron 350 documentos que cumplieran con los criterios determinados, por lo que fueron preseleccionados. Posteriormente se realizó una lectura preliminar de cada uno de los documentos lo cual permitió valorar su aporte al estudio y se seleccionaron 150 documentos, los mismos que se sometieron a una segunda lectura y revisión exhaustiva, a partir de la cual se eligieron los contenidos pertinentes, respaldados en el criterio definido por la experticia de los autores. El resultado de la revisión bibliográfica realizada a partir de la revisión de los 57 documentos seleccionados permitió identificar información veraz, precisa y fundamental para el tema de mejora en el centro educativo.

Desarrollo

El liderazgo de las autoridades contribuye a la mejora del centro

La mejora del centro educativo depende del liderazgo de la autoridad, quien dinamiza, apoya y anima la construcción de una capacidad interna de mejora, que se preocupa por que la institución sea un ambiente agradable, que el profesorado este bien preparado y promueve la mejora de la escuela y el aprendizaje de los estudiantes y por ende su rendimiento académico (Bolívar, 2010; de la Cueva *et al.*, 2022; Hallinger y Heck, 2014).

Bolívar (2019) propone cinco prácticas de liderazgo que contribuyen a la mejora del centro: a) la construcción de una visión estratégica compartida sobre el establecimiento educativo y sus objetivos; b) el desarrollo de las capacidades profesionales de todas las personas implicadas; c) el liderazgo de los procesos de enseñanza y aprendizaje; d) la gestión de la convivencia y la participación de toda la comunidad educativa, cuidando un clima de confianza y de relaciones positivas; y, e) el desarrollo y la gestión del establecimiento escolar, para convertirlo en una organización efectiva donde concretar el proyecto educativo y sus metas institucionales.

El líder debe promover un centro bien organizado donde cada uno de los procesos que intervienen en el funcionamiento del centro educativo, creen las condiciones necesarias y contribuyan a la consecución de los fines propuestos (Rodríguez, 2015). Los “directivos como agentes de cambio que dinamicen el contexto escolar para convertirlo en un espacio de innovación y mejora” (Gairín, 2020, p. 231), ya que el mejoramiento del centro educativo pasa por cambios en el modelo de dirección del centro educativo (Bolívar, 2010) y cambios en los procesos y estructuras organizacionales, que posibiliten gestionar instituciones educativas apropiadas para promover aprendizajes de calidad (Braslavsky, 2006; Kezar & Holcombe, 2017).

El liderazgo pedagógico de los directivos es un factor crítico de primer orden en la mejora de la educación ya que se centra en la mejora escolar se dirige hacia la mejora de la enseñanza, innovación pedagógica y el aumento en rendimiento del aprendizaje del estudiante (Bolívar, 2010; Hallinger y Heck, 2014; Kruse & Louis, 2008; Queupil y Montecinos, 2020).

El líder debe aprender y a reflexionar a diario, que le permita pensar por sí mismo y tomar decisiones que posicionen al centro educativo de cara al futuro (Rodríguez y Reverté, 2022), enfrenta el desafío de implementar cambios, en un panorama social, político y económico cambiante, moldeado por la complejidad. Se requiere, enfoques compartidos de liderazgo que aprovechen el conocimiento de la institución y fomenten el aprendizaje para mejorar (Kezar & Holcombe, 2017), “con prácticas flexibles, capaces de adaptarse a contextos sociales complejos e integrarse a las nuevas dinámicas sociales” (INEVAL, 2023, p. 6), que promuevan el trabajo en equipo al interior de los centros educativos y del sistema y las alianzas con las comunidades, las familias, las empresas y los medios de comunicación (Braslavsky, 2006), y los líderes sean un “ejemplo y referente de las actitudes que se desean desarrollar, mejorando así su credibilidad y con ella la aceptación y la autoridad moral para impulsarlo” (Gairín, 2020, p. 235).

La mejora debe centrarse en el aprendizaje de los estudiantes

Los cambios realizados en el centro educativo deben enfocarse en los aspectos netamente pedagógicos y dar importancia a las prácticas de enseñanza y a los procesos de aprendizaje, esto permite conseguir buenos resultados de aprendizaje (Murillo y Krichesky, 2015; Rodríguez, 2015). De acuerdo con Murillo y Hernández (2014) a un centro educativo se le consideraba de calidad cuando: era eficiente, eficaz, contaba con una buena infraestructura, su profesorado era calificado e innovador, pero no se prestaba atención a su impacto en la sociedad. Este hecho favorece que el papel de la educación como legitimadora de las desigualdades sociales. Así, muchas de las que consideramos “buenas escuelas” están contribuyendo a mantener las diferencias sociales y las situaciones de injusticia cultural. Los centros educativos que seleccionan a los estudiantes (o que ponen trabas a la incorporación de algún niño o adolescente en función de su capacidad, nivel socioeconómico familiar, cultura u origen), aquellas instituciones educativas que expulsan a los estudiantes en el proceso de escolarización, por principio, no pueden considerarse como buenas escuelas, por mucho que su proceso educativo, sus resultados o sus medios sean destacables.

Los centros educativos que no ofrecen el apoyo o adaptaciones tempranas o permanentes a estudiantes con necesidades educativas especiales, que justifican situaciones de fracaso por el entorno familiar, [...] que realizan selecciones tempranas que marcan el futuro de los adolescentes. Por más que sus resultados en pruebas estandarizadas sean altos, o tengan un buen clima, o ganen premios a la innovación pedagógica, en ningún caso pueden considerarse como modelos a seguir (Murillo y Hernández, 2014).

Por lo que un centro educativo que se encuentre enmarcado en la Justicia Social debe desarrollar procesos de enseñanza justos. Esto implica que se debe considerar los siguientes elementos propuestos por Murillo y Hernández (2014):

- La finalidad es el desarrollo integral de los estudiantes.
- Fomenta el desarrollo de la creatividad y la innovación estética de todos los estudiantes.
- Propicia el pensamiento crítico, reflexivo y el desarrollo de valores radicalmente democráticos en fines y medios.
- Se ocupa de la autoestima y del bienestar de los estudiantes. Donde los alumnos se valoren, porque solo así pueden buscar metas más altas y pueden buscar la valoración del otro. Que les permita crecer como persona fundamentada en valores, aprender para desenvolverse en

la vida y para continuar sus estudios de manera responsable y a superarse en todos los espacios de su vida (Rodríguez, 2015).

- Hacer que la atención a la diversidad sea un hecho, de tal forma que la enseñanza y su evaluación se adapte a las características, estilos, expectativas, capacidades, situación previa y necesidades de cada estudiante. Nada hay más injusto que un trato igual para personas diferentes. Construya una comunidad educativa inclusiva, solidaria que promueve el éxito académico y el bienestar de cada estudiante (NPBEA, 2015), un ambiente de acogida y apoyo, donde las personas de la comunidad educativa sean respetadas y valoradas (Marchesi, 2009).
- Tener un currículo centrado en el sujeto que aprende como miembro de una comunidad socialmente cohesionada e incluye en él, como parte visible en todos sus elementos, asuntos relacionados con el género, la cultura, la equidad y la etnia. Un currículo que conecte los intereses de los estudiantes y sus formas de vida, que se adapte a los ritmos y estilos de aprendizaje, que integre lo aprendido y las experiencias concretas que viven los estudiantes en su cotidianidad (Marchesi, 2009).
- Ofrecer apoyo a los estudiantes que tienen problemas académicos para que mejoren su aprendizaje y se preocupan de su bienestar. Les brinden ayuda y acompañamiento a los estudiantes que tienen problemas familiares (Rodríguez, 2015).
- Desarrollar relaciones entre todos los miembros de la comunidad escolar que apoyen el aprendizaje social y emocional positivo, y también para crear un ambiente escolar que sea seguro y apoye el crecimiento físico saludable (NPBEA, 2015). Que los docentes ayuden a sus “estudiantes a llegar más lejos de lo que los demás confían” (Bain, 2007, p. 18).
- Que el profesorado imparta contenidos pertinentes que emplee métodos emergentes e innovadores, materiales de aprendizaje y generar experiencias productivas, creativas y agradables en el proceso de enseñanza y aprendizaje que se adecúen a las necesidades de los estudiantes, que utilice enfoques pedagógicos apropiados y las tecnologías de la información y la comunicación (TIC); y la creación de entornos seguros, sanos, que tengan en cuenta la perspectiva de género, inclusivos, dotados de los recursos necesarios y que, por ende, faciliten el aprendizaje (Braslavsky, 2006; UNESCO, 2016).

- El docente debe crear un entorno para el aprendizaje crítico natural, donde los estudiantes aprenden enfrentándose a problemas importantes, atractivos o intrigantes, a tareas auténticas y significativas que les plantearán un desafío a la hora de tratar con nuevas ideas, recapacitar sus supuestos, examinar sus modelos mentales de la realidad, fomente la indagación y les permita reflexionar sobre su propio aprendizaje (Bain, 2007; Rodríguez *et al.*, 2017).
- Fomentar las prácticas docentes de apoyo al aprendizaje en aula como: una mayor retroalimentación durante las clases, motivarlos en el desarrollo de actividades, estar pendientes del bienestar de los estudiantes, atento a sus preocupaciones y realizar una gestión positiva de los errores, ya que esto contribuye en un mayor logro de aprendizajes (UNESCO, 2021).
- Dinamizar los procesos de aprendizaje de los estudiantes a través del seguimiento de las actividades de aprendizaje y ayudándoles pedagógicamente de acuerdo con sus necesidades en cada momento (Ministerio de Educación, 2020).
- Tienen altas expectativas de sus estudiantes ya que ellos aprenden mejor durante el proceso de enseñanza y aprendizaje cuando las expectativas planteadas por el docente son altas y alcanzables. El estímulo y el desafío intelectual a los estudiantes produce un incremento en el rendimiento, el aprendizaje y la autoestima de éstos. Cuando los estudiantes saben lo que se espera de ellos, rinden mejor y se esfuerzan para que sus trabajos sean exitosos (Rodríguez, 2015).

Todo proceso de mejora debe focalizarse en el aprendizaje, que contribuya a una formación integral del estudiante, fundamentado en la justicia social. Donde el estudiante aprenda de manera crítica y reflexiva, que tenga la capacidad de integrar sus conocimientos, aplicarlos o transferirlos con eficacia en la resolución problemas complejos que se da en la sociedad (Quinn *et al.*, 2021; Rodríguez y Naranjo, 2016; Rodríguez-Torres *et al.*, 2018; Rodríguez-Torres *et al.*, 2020; Rodríguez-Torres *et al.*, 2021).

Participación de la familia en el centro educativo

El trabajo conjunto con la familia-comunidad escolar, permite potenciar el proceso de enseñanza y aprendizaje y promueve la colaboración entre la escuela y la familia expandiendo el capital social

de los estudiantes (Murillo y Hernández-Castilla, 2014), esto permite mejorar la calidad de los centros a nivel de inclusión social y educativa (Martínez, 2013; Muntaner, 2014).

En la actualidad vivimos en un proceso de transformación social en el que, cada vez más, se reconoce el derecho a una participación significativa de todos. Este derecho se ha ido concretando en todas las esferas y dimensiones de la sociedad. Una de ellas se centra en el ámbito educativo, ya que ofrece la oportunidad de convivir y crear valores de respeto y tolerancia que, posteriormente, se reflejan en la nuestra sociedad. Es sumamente relevante trabajar para aproximar la cultura familiar y escolar, favoreciendo la educación de los estudiantes y su rendimiento escolar como un indicador de calidad educativa (Comisión Europea, 2000; Epstein, 2011; Glasgow y Whitney, 2009).

El enfoque sistémico concibe a la familia como una organización grupal que posee rasgos universales y que como tal se interrelaciona con otros sistemas pertenecientes al mismo orden social, por ello cualquier cambio afecta a todos y al grupo en sí (Abad-Salgado, 2016). Es importante entender las relaciones dentro y fuera de los centros educativos para establecer nuevas formas de relacionarnos con las familias y con los diferentes miembros de la comunidad, con la vista puesta en hacer del centro educativo un proyecto compartido con mayores niveles de equidad (Ainscow, 2005; Amaro-Agudo y Martínez-Heredia, 2020; Carrasco y Villalobos, 2019; Simón et al., 2016). Por lo que, es necesario contar con políticas sociales que mejoren y transformen las relaciones del centro educativo y la familia, y del centro educativo con su entorno, y con otros grupos y agentes de la comunidad (Amaro-Agudo y Martínez-Heredía, 2020).

Es necesario “fomentar el involucramiento parental en los procesos educativos y mayores expectativas acerca de la educación futura de los estudiantes, dado que estos aspectos se relacionan positivamente con el logro de aprendizaje y pueden condicionar las trayectorias escolares de niñas, niños y adolescentes” (UNESCO, 2021, p. 65). Por lo que, es importante que el centro educativo implemente procesos de sensibilización y motivación a los padres, madres y representantes legales a realizar un seguimiento y monitoreo al proceso de aprendizaje de los estudiantes (INEVAL, 2021), cree medios para que la comunidad escolar se asocie con las familias para apoyar a los estudiantes en su aprendizaje dentro y fuera del centro educativo (NPBEA, 2015), por lo que se requiere una adecuada planificación y ejecución, teniendo siempre como propósito integrar ambientes de aprendizaje para los estudiantes (Infante y Padilla, 2020).

De acuerdo con el Ministerio de Educación (2022) las familias son parte esencial de la comunidad educativa y su participación radica principalmente en:

- Ser corresponsables de la educación de sus hijos e hijas, brindándoles apoyo y acompañándolos en su proceso de aprendizaje y en la trayectoria y creación de su proyecto de vida.
- Estar informados, participar y colaborar en el proceso de enseñanza y aprendizaje de sus hijos e hijas y demás actividades tendientes a su formación integral.
- Ser el soporte emocional de sus hijos e hijas y el eje de su crianza y formación como seres humanos íntegros y responsables, educando con el ejemplo en la práctica de valores (p. 15).

Los centros educativos deben generar un sentido de pertenencia que se extienda a estudiantes y sus familias, donde se implique e involucre a la familia en el centro educativo y en el proceso educativo, favoreciendo la motivación, la autoestima y responsabilidad de los estudiantes, lo que se traduce en mejores resultados académicos y favorezca la permanencia de los estudiantes (Infante y Padilla, 2020; Martínez, 2012; Pizarro *et al.*, 2013; Quintas-Quintas *et al.*, 2022).

Desarrollo profesional del profesorado del centro

Para que exista una educación de calidad, es necesario mejorar la calidad de la formación del profesorado ya que es un medio eficaz para garantizar que el alumnado esté mejor cualificado, logre los resultados de aprendizaje esperados y sea un ente transformador de la sociedad (Moya, 2019). Esto requiere un profesorado que viva y transite por procesos sostenidos de innovación, investigación, colaboración y mejora sostenida en el tiempo (Escudero, 2019). Ya que la docencia en una práctica social compleja que requiere procesos de capacitación articulados y sostenibles (Muñoz *et al.*, 2016; Rodríguez *et al.*, 2020).

Los docentes deben recibir una buena formación y se encuentren cualificados profesionalmente, motivados y apoyados en el centro educativo, por lo que su desarrollo profesional debe estar centrado en el lugar de trabajo, en su gestión docente que le permita reflexionar sobre su desempeño en el aula y construir un nuevo conocimiento a partir de su práctica docente (Ministerio de Educación, 2020; Rodríguez, 2015; Rodríguez, 2016; Vaillant y Manso, 2022; UNESCO, 2016).

El desarrollo profesional, debe ser una política institucional, por lo que debe ser visible, reconocido, promovido y prestigiado por el centro educativo. Y que busca en el profesorado un equilibrio entre los conocimientos disciplinares que posee como especialista en una determinada materia y los conocimientos psicopedagógicos necesarios que le permita adaptar y reconstruir el conocimiento enseñable. El conocimiento didáctico del contenido representa una buena síntesis de la integración que debe perseguir el desarrollo profesional del docente (Marcelo y Vaillant, 2009) y le permita estar preparado para enfrentarse a los retos de la enseñanza (Imbernón, 2017).

Vezub (2010) plantea que el desarrollo profesional comprende procesos de aprendizaje de diversa naturaleza, donde indica tres tipos de aprendizajes:

- a) Pedagógicos: que implican múltiples aprendizajes, relacionados al currículum, a la gestión de aula, al trabajo en equipo, a la exploración y reflexión de la práctica, al análisis de casos y a la experiencia de otros, en el estudio de nuevas teorías y conceptos que posibiliten la reconstrucción y renovación de las estrategias y recursos que posibiliten plantear temas generadores y procesos de indagación que posibiliten mejorar el aprendizaje y propiciar una evaluación formativa.
- b) Personales: permiten la comprensión de sí mismo, recuperar el deseo de educar y de enseñar, aquello que nos condujo a elegir la profesión. Implica conocerse a uno mismo, analizar la trayectoria e historia profesional personal, estar dispuesto a inventar y reinventarse, a reflexionar sobre su práctica docente. La tarea educativa es, por definición, una tarea de relación que posibilita el crecimiento propio y ajeno. Es abrirse a la sorpresa del otro, de lo otro.
- c) Institucionales: ya que se desarrollan en contextos institucionales colegiados y grupales a través del intercambio de experiencias, de la definición y análisis de proyectos, en el seno de determinados equipos de trabajo y culturas institucionales. Estos procesos permiten conectarse con otras instituciones sociales, comunitarias y con redes profesionales que alimenten el propio desarrollo. Los centros educativos constituyen un entorno de socialización y aprendizaje para los alumnos, pero también para los docentes.

La formación del profesorado es un proceso permanente e integral de actualización acorde a los avances científicos, tecnológicos y psicopedagógicos que comprende una planificación de eventos académicos en los que se articula la teoría con la acción. Lo que contribuye a que el profesorado mejore su desempeño profesional, desarrolle sus competencias personales y profesionales

(pedagógicas y didácticas) que le permitan afrontar problemas complejos que se dan en su gestión docente, generar cambios positivos en el comportamiento del docente, ayudarlos a autodirigirse, impulsar el uso de las TICs, distinguir la información que vale la pena utilizarla, promover habilidades para el trabajo en grupo y mejorar su desempeño docente; es decir, que lo aprendido sea significativo, durable y transferible a su gestión de aula y que repercuta positivamente en su labor docente y no sólo enseñe a aprender, sino que, aprenda a enseñar y de esta manera mejore la enseñanza y la calidad de los aprendizajes en los estudiantes (Cargua *et al.*, 2019; Moya, 2019; Pérez, 2012; Rodríguez, 2015; Rodríguez *et al.*, 2020; Souto-Seijo *et al.*, 2021; UNESCO, 2016). Para lo cual, el centro educativo debe realizar un diagnóstico de necesidades de formación en la institución que permita levantar un inventario de necesidades de capacitación del profesorado, donde se analiza lo que hace y lo que debería hacer en su gestión de aula (Rodríguez, 2015).

Conclusiones

A partir de lo desarrollado en el estudio se puede concluir en lo siguiente:

- El líder educativo es un factor fundamental para implementar procesos de mejora de la enseñanza, innovación pedagógica y el aprendizaje del estudiante. Por lo que, el líder debe aprender y a reflexionar a diario, que le permita pensar por sí mismo y tomar decisiones que posicionen al centro educativo de cara al futuro, considerando los contextos sociales complejos. Esto lo puede lograr a través del trabajo en equipo con los involucrados del quehacer educativo, y él sea un ejemplo y referente de las actitudes que se desean desarrollar, mejorando así su credibilidad y con ella la aceptación y la autoridad moral para impulsar el cambio en el centro.
- La institución educativa que desea mejorar debe enfocarse en la formación integral del estudiante. Donde el estudiante desarrolle habilidades cognitivas superiores, aprenda haciendo, integre sus saberes, reflexione sobre su aprendizaje y como puede aplicarlo o transferirlo con eficacia en la resolución problemas complejos que se dan en la vida y en la sociedad.
- El centro educativo debe implementar procesos de sensibilización y motivación para que la familia se involucre en el centro educativo y en el proceso educativo, y realicen un seguimiento y monitoreo al aprendizaje de los estudiantes, ya que esto se traduce en mejores resultados académicos y favorece la permanencia de los estudiantes en sus estudios.

- La formación del profesorado debe ser una política institucional por lo que el centro educativo debe realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación que permita contar con un Plan de Desarrollo Profesional que le permita al profesorado mejorar sus competencias profesionales, pedagógicas y didácticas acorde a los requerimientos actuales, de igual manera contribuya a la mejora de su desempeño profesional.

El líder educativo, el centro educativo enfocado en el aprendizaje del estudiante, el involucramiento de la familia en el centro educativo y el desarrollo profesional del profesorado son factores claves, cuando se implementa procesos de mejora donde debe enfocarse en el proceso educativo y aprendizaje de los estudiantes.

Referencias

1. Abad-Salgado, A. M. (2016). Familia y discapacidad: consideraciones apreciativas desde la inclusión. *Revista Latinoamericana de Estudios de Familia*, 8, 58-77.
2. Ainscow, M. (2005). La mejora de la escuela inclusiva. *Cuadernos de Pedagogía*, 349, 78-83
3. Amaro-Agudo, A. y Martínez-Heredia, N. (2020). Participación de la familia en los centros educativos para mejorar la inclusión y la justicia social. *Revista Latinoamericana de Estudios de Familia*, 12 (1), 32-43. DOI: 10.17151/rlef.2020.12.1.3.
4. Bain, K. (2007). *Lo que hacen los mejores profesores universitarios*. Segunda edición. Publicacions de Universitat de València.
5. Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/psicop/v9n2/art02.pdf>
6. Bolívar, A. (2019). Marco español para la dirección escolar e identidad profesional: contexto, desarrollo e implicaciones. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 27(114). <https://doi.org/10.14507/epaa.27.4544>

7. Braslavsky, C. (2006). Diez factores para una educación de calidad para todos en el siglo XXI. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4(2e), 84-101.
8. Cargua, A., Posso, R., Cargua, N. y Rodríguez, Á. (2019). La formación del profesorado en el proceso de innovación y cambio educativo. OLIMPIA. Revista de la Facultad de Cultura Física de la Universidad de Granma, 16(54), 140-152.
9. Carrasco, C. y Villalobos, B. (2019). Educación, inclusión y justicia social. Revista F@ro, 29, 1-4.
10. Comisión Europea. (2000). Concebir la educación del futuro. Recuperado de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:c11031b&from=EL>
11. de la Cueva, R., Morales, L., Tipán, N., y Rodríguez, Á. (2022). El cambio e innovación en los centros educativos. Revista Dominio de las Ciencias, 8(4), 842-872. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i3>
12. Epstein, J. L. (2011). School, Family and Community Partnerships. Preparing Educators and Improving Schools. Philadelphia: WESTVIEW Press.
13. Escudero, J. (2019). La profesión y formación docente en discusión: cuál es el estado de la cuestión, qué cambiar y porqué, cómo habría de hacerse. En J. Manso y J. Moya (Coord.), Profesión y profesionalidad docente. (pp. 167-179). Andalucía. Recuperado de <https://anele.org/pdf/profesion-y-profesionalidad-docente.pdf>
14. Gairín, J. (2020). Los directivos como promotores de la mejora educativa. Revista Portuguesa de Investigaçãõ Educacional, 228-256. <https://doi.org/10.34632/investigacaoeducacional.2020.8508>
15. Gairín, J. (2003). Gestión Organizativa. Algier's Impresores.
16. Glasgow, N. A. y Whitney, P. J. (2009). What successful schools do to involve families. London: Sage.
17. Hallinger, P. y Heck R. H. (2014). Liderazgo colaborativo y mejora escolar: Comprendiendo el impacto sobre la capacidad de la escuela y el aprendizaje de los

- estudiantes. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 12(4e), 71-88.
18. INEVAL. (2023). Acción Boletines de Investigación y Evaluación: Prácticas educativas eficaces. ¿Qué hacer para que los estudiantes consoliden un aprendizaje significativo? Instituto Nacional de Evaluación Educativa. <http://evaluaciones.evaluacion.gob.ec/BI/practicas-educativas-eficaces-que-hacer-para-que-los-estudiantes-consoliden-un-aprendizaje-significativo/>
19. INEVAL. (2021). Involucramiento Parental y Rendimiento Académico en Estudiantes de Séptimo Año de Educación General Básica. Instituto Nacional de Evaluación http://evaluaciones.evaluacion.gob.ec/BI/accion-21-1-involucramiento-parental-y-rendimiento-academico-en-estudiantes-de-septimo-ano-de-educacion-general-basica/?_page=4
20. Imberón, F. (2017). Ser docente en una sociedad compleja. Editorial GRAÓ, de IRIF, S.L.
21. Infante, A., y Padilla, L. (2020). Implicación familiar en el bachillerato: una estrategia para favorecer la permanencia escolar. Sinéctica. Revista Electrónica de Educación, 54(e1011), 1-21.
22. Kezar, A., & Holcombe, E. (2017). Shared Leadership in Higher Education: Important Lessons from Research and Practice. American Council on Education – ACE. <https://www.vumc.org/faculty/sites/default/files/Shared-Leadership-in-Higher-Education.pdf>
23. Kruse, S. & Louis, K. (2008). Strong cultures: A principal's guide to change. Thousand Oaks, CA: Corwin.
24. Marcelo, C. y Vaillant, D. (2009). Desarrollo profesional docente. ¿Cómo se aprende a enseñar? Narcea.
25. Marchesi, Á. (2009). Las metas educativas 2021. Un proyecto iberoamericano para transformar la educación en la década de los bicentenarios. Revista CTS, 12(4), 87-157.

26. Martínez, R. (2013). La relación centro docente-familias como medida para fomentar la parentalidad positiva. *Revista Latinoamericana de Estudios de Familia*, 5, 46-62
27. Martínez, M. (2012). Presentación. La educación media hoy en día: perspectiva histórica. En *La educación media superior en México* (pp. 9-18). FCE/SEP/SEMS.
28. Ministerio de Educación. (2022). *Modelo Educativo Nacional. Hacia la transformación educativa*. Ministerio de Educación.
29. Ministerio de Educación. (2020). *Ruta pedagógica 2023*. Ministerio de Educación / Organización de Estados Iberoamericanos en el Ecuador.
30. Moya, J. (2019). Introducción a un modelo de profesión y de profesionalidad docente. En J. Manso y J. Moya (Coord.), *Profesión y profesionalidad docente*. (pp. 11-23). Andalucía. Recuperado de <https://anele.org/pdf/profesion-y-profesionalidad-docente.pdf>
31. Muntaner, J. (2014). Prácticas inclusivas en el aula ordinaria. *Revista Nacional e Internacional de Educación Inclusiva*, 7 (1), 63-79.
32. Murillo, J. y Hernández-Castilla, R. (2014). Liderando escuelas justas para la justicia social. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social (RIEJS)*, 3 (2), 13-32.
33. Murillo, J. y Krickesky, G. (2015). Mejora de la Escuela: Medio siglo de lecciones aprendidas. *Revista Iberoamericana sobre la Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 13, 1, 69-102.
34. Muñoz, F., Medina-Rivilla, A. y Guillén-Lúgigo, M. (2016). Jerarquización de competencias genéricas basadas en las percepciones de docentes universitarios. *Educación Química*, 27, 126-132. <http://dx.doi.org/10.1016/j.eq.2015.11.002> 0187-893X
35. National Policy Board for Educational Administration - NPBEA. (2015). *Professional Standards for Educational Leaders 2015*. Reston. https://www.npbea.org/wp-content/uploads/2017/06/Professional-Standards-for-Educational-Leaders_2015.pdf
36. Pérez, Á. (2012). *Educarse en la era digital*. Ediciones Morata.

37. Pizarro, P., Santana, A., y Vial, B. (2013). La participación de la familia y su vinculación en los procesos de aprendizaje de los niños y niñas en contextos escolares. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 9(2), 271-287.
38. Queupil, J., y Montecinos, C. (2020). El Liderazgo Distribuido para la Mejora Educativa: Análisis de Redes Sociales en Departamentos de Escuelas Secundarias Chilenas. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 18(2), 97-114. <https://doi.org/10.15366/reice2020.18.2.005>
39. Quinn, J., Mceachen, J., Fullan, M., Gardner, M., y Drummy, M. (2021). *Sumergirse en el aprendizaje profundo. Herramientas atractivas*. Morata.
40. Quintas-Quintas, M., Arratibel, N. y Barquín, A. (2022). Participación familiar en escuelas con alta presencia de alumnado inmigrante y en desventaja socioeconómica. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 20(4), 89-105. <https://doi.org/10.15366/reice2022.20.4.005>
41. Rodríguez-Torres, Á. F., Medina-Nicolalde, M. A., Tapia-Medina, D. A., y Rodríguez-Alvear, J. (2022). Formación docente en el proceso de cambio e innovación en la educación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 8), 1420-1434. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.43>
42. Rodríguez-Torres, Á., Naranjo-Pinto, J., Cargua-García, N., Bustamante-Torres, J., y Chasi-Solorzano, B. (2021). La percepción de los estudiantes universitarios en relación con el trabajo interdisciplinario. *Revista Espacios*, 42 (11), 47-58. 36.
43. Rodríguez-Torres, Á., Mendoza-Yépez, M., Cargua-García, N., y Gudiño-Negrete, X. (2020). La interdisciplinariedad en la formación de profesionales de la Actividad Física y Deporte – Universidad Central del Ecuador. *Polo del Conocimiento*, 5(9), 1179-1199.
44. Rodríguez, A., Rodríguez, J. y Arias, E. (2020). El profesorado universitario novel en shock: propuestas de mejora. Revisión sistemática. *Revista EDUCARE*, 24 (1), 245-269.
45. Rodríguez, Á., Medina, M., y Tapia, D. (2020). A inducción y el acompañamiento pedagógico al profesorado novel. Una oportunidad para mejorar su desempeño profesional. *Revista EDUCARE*, 24(3), 339-361.

46. Rodríguez-Torres, Á., Fierro-Altamirano, R., Vela-Larco, D. & Quijano-Rojas, M. (2018). La resolución de problemas: una oportunidad para aprender a aprender. *Olimpia. Revista de la Facultad de Cultura Física de la Universidad de Granma*, 15(50), 160-171. <https://doi.org/10.17227/01212494.26pys57.66>
47. Rodríguez, Á., Chicaiza, L., Granda, V., Reinoso, P. y Aguirre, A. (2017). ¿La indagación científica contribuye a un aprendizaje auténtico en los estudiantes? *Lecturas Educación Física y Deportes*. 21 (224), 1-12. Recuperado de: <http://www.efdeportes.com/efd224/laindagacion-cientificacontribuye-a-un-aprendizaje.htm> 10
48. Rodríguez, Á. & Naranjo, J. (2016). El aprendizaje basado en problemas: una oportunidad para aprender. *Lecturas Educación Física y Deportes*. 21(221), 1-12. <http://www.efdeportes.com/efd221/el-aprendizaje-basado-en-problemas.htm>
49. Rodríguez, Á. y Altamirano, E. (2016). El pensamiento complejo: ¿Qué debe saber y saber hacer el profesorado universitario en este cambio de época? *Visión Empresarial*, 6, 101-112. <https://doi.org/10.32645/13906852.346>
50. Rodríguez, Á. (2015). La formación inicial y permanente de los docentes de enseñanza no universitaria del Distrito Metropolitano de Quito y su influencia en los procesos de enseñanza y aprendizaje, la evaluación institucional, el funcionamiento, la innovación y la mejora de los centros educativos. (Tesis doctoral inédita). Universidad del País Vasco, España.
51. Rodríguez, A., y Reverté, (2022). *Piensa estratégicamente*. Editorial Reverté.
52. Santizo, C. (2016). Condiciones institucionales del trabajo colaborativo como estrategia de cambio del sistema educativo. *Perfiles Educativos*, XXXVIII (153), 154-167.
53. Simón, C., Giné, C. y Echeita, G. (2016). Escuela, familia y comunidad: construyendo alianzas para promover la inclusión. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 10 (1), 25-42.

54. Souto-Seijo, A., Estévez, I., y Sande, O. (2021). Oportunidades de aprendizaje y formación docente: una mirada desde las Ecologías de Aprendizaje. *Educatio Siglo XXI*, 39(2), 61-80. <https://doi.org/10.6018/educatio.463211>
55. UNESCO. (2021). Estudio regional Comparativo y Explicativo (ERCE 2019). OREALC/UNESCO.
56. UNESCO. (2016). Declaración de Incheon y Marco de Acción para la realización del Objetivo de Desarrollo Sostenible 4. UNESCO. Recuperado de https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656_spa
57. Vaillant, D., y Manso, J. (2022). Formación inicial y carrera docente en América Latina: una mirada global y regional. *Ciencia y Educación*, 6(1), 109–118. <https://doi.org/10.22206/cyed.2022.v6i1.pp109-118>
58. Vezub, L. (2010). El desarrollo profesional docente centrado en la escuela. Concepciones, políticas y experiencias. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación IIPÉ- <http://www.oei.org.uy/Noveles.pdf>

© 2023 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).