



DOI: <https://doi.org/10.23857/dc.v10i1.3744>

Ciencias de la Educación
Artículo de Investigación

La mejora de centros educativos: claves para líderes y gestores educativos

Improving educational centers: keys for educational leaders and managers

Melhorando os centros educacionais: chaves para líderes e gestores educacionais

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

Gabriela Paola Cabascango Alvear ^{III}
gabycabas@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0006-5103-0172>

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

Dennis Ricardo Collaguazo Lapo ^{IV}
dcollaguazo@uce.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0000-0919-7928>

Correspondencia: rita.delacueva@quito.gob.ec

***Recibido:** 29 de diciembre de 2023 ***Aceptado:** 10 de enero de 2024 * **Publicado:** 19 de febrero de 2024

- I. Unidad Educativa Quitumbe, Ecuador.
- II. Unidad Educativa Municipal Antonio José de Sucre, Ecuador.
- III. Instituto de Altos Estudios Nacionales, Universidad de Posgrado, Ecuador.
- IV. Universidad Central del Ecuador, Ecuador.

Resumen

El objetivo es explorar la importancia de la gestión educativa y el liderazgo en la mejora de centros educativos. La metodología empleada fue la revisión bibliográfica utilizando las bases de datos científicas: Google Scholar, Science Direct, Dialnet, Scielo y Redalyc; mediante términos clave en inglés y español: “gestión educativa”, “liderazgo escolar”, “mejora de centros”, “cambio institucional” y “desarrollo organizacional”. De 160 documentos iniciales, 34 fueron seleccionados basados en su relevancia y aporte a la investigación colaborativa, considerando criterios como el período (2005-2023). Los resultados obtenidos indican que la gestión educativa efectiva requiere liderazgo transformador, planificación estratégica, evaluación continua, cultura colaborativa y disposición a la innovación y el aprendizaje permanente para mejorar prácticas pedagógicas, docencia y participación comunitaria. La mejora educativa sostenible implica procesos sistemáticos de adaptación al cambio mediante desarrollo profesional docente, integración tecnológica, trabajo en red y enfoque en el aprendizaje, liderados internamente, pero conectados al entorno. Se puede concluir que la una mejora educativa sostenible requiere de procesos cíclicos de evaluación, planificación estratégica, desarrollo profesional docente, integración tecnológica y participación comunitaria, junto con un liderazgo eficaz y una visión adaptable al cambio para fortalecer prácticas que respondan creativamente a las necesidades emergentes de los estudiantes.

Palabras Claves: Mejora; Centros Educativos; Gestión; Gestores educativos; Líderes.

Abstract

The objective is to explore the importance of educational management and leadership in the improvement of educational centers. The methodology employed was a literature review using the following scientific databases: Google Scholar, Science Direct, Dialnet, Scielo and Redalyc; using key terms in English and Spanish: "educational management", "school leadership", "school improvement", "institutional change" and "organizational development". Out of 160 initial documents, 34 were selected based on their relevance and contribution to collaborative research, considering criteria such as the period (2005-2023). The results obtained indicate that effective educational management requires transformational leadership, strategic planning, continuous evaluation, collaborative culture, and a willingness to innovate and learn on a continuous basis to improve pedagogical practices, teaching and community participation. Sustainable educational

La mejora de centros educativos: claves para líderes y gestores educativos

improvement involves systematic processes of adapting to change through teacher professional development, technological integration, networking and a focus on learning, led internally but connected to the environment. It can be concluded that sustainable educational improvement requires cyclical processes of evaluation, strategic planning, teacher professional development, technology integration and community participation, along with effective leadership and a vision adaptable to change to strengthen practices that respond creatively to the emerging needs of students.

Keywords: Improvement; Schools; Management; educational managers; Leaders.

Resumo

O objetivo é explorar a importância da gestão e liderança educacional na melhoria dos centros educacionais. A metodologia utilizada foi uma revisão da literatura utilizando as seguintes bases de dados científicas: Google Scholar, Science Direct, Dialnet, Scielo e Redalyc; utilizando termos-chave em inglês e espanhol: "gestão educacional", "liderança escolar", "melhoria escolar", "mudança institucional" e "desenvolvimento organizacional". Dos 160 artigos iniciais, 34 foram seleccionados com base na sua relevância e contribuição para a investigação colaborativa, tendo em conta critérios como o período (2005-2023). Os resultados indicam que uma gestão educativa eficaz exige uma liderança transformadora, planeamento estratégico, avaliação contínua, cultura colaborativa e vontade de inovar e aprender continuamente para melhorar as práticas pedagógicas, o ensino e a participação da comunidade. A melhoria sustentável da educação envolve processos sistemáticos de adaptação à mudança através do desenvolvimento profissional dos professores, da integração da tecnologia, do trabalho em rede e de uma focalização na aprendizagem, liderada internamente, mas ligada ao ambiente. Conclui-se que a melhoria educativa sustentável requer processos cíclicos de avaliação, planeamento estratégico, desenvolvimento profissional dos professores, integração de tecnologias e participação da comunidade, juntamente com uma liderança eficaz e uma visão adaptável à mudança para reforçar práticas que respondam de forma criativa às necessidades emergentes dos alunos.

Palavras-chave: Melhoria; Escolas; Gerenciamento; gestores educacionais; Líderes.

Introducción

La mejora de centros educativos: claves para líderes y gestores educativos

La gestión educativa abarca una amplia gama de aspectos, incluyendo la ética, la cultura y la diversidad en los sistemas educativos. Su propósito fundamental es crear y mantener entornos educativos eficaces y eficientes que respalden la enseñanza y el aprendizaje. Sin embargo, la forma en que se establecen objetivos y se alcanzan puede variar según el sistema educativo y las culturas involucradas.

El rol del director o líder escolar es crucial para modelar la innovación educativa y motivar al equipo hacia la consecución de objetivos compartidos (Ostojić & Radaković, 2015). A través de una visión inspiradora y su ejemplo, transmiten altas expectativas sobre el aprendizaje de los estudiantes y posibilitan mejoras pedagógicas en las aulas. Para que esto suceda, los líderes requieren convincentes habilidades comunicativas y sociales que les permitan comprender las perspectivas e intereses de los diversos actores educativos, ganar su confianza y promover su activa participación hacia las metas deseadas (Ostojić & Radaković, 2015).

Los directores educativos desempeñan un papel crucial en la gestión educativa al aplicar principios de gestión para organizar los recursos disponibles y alcanzar los objetivos educativos establecidos por los líderes políticos de la sociedad. Además, deben adaptarse a la evolución de las condiciones socioeconómicas y los avances tecnológicos que afectan la educación.

Asimismo, es esencial que gestionen equipos de trabajo colaborativos, pues son clave para institucionalizar una cultura de aprendizaje e innovación sostenible en las escuelas (Latorre-Medina & Blanco-Encomienda, 2013). Mediante el diálogo, la planificación conjunta y la creación de soluciones creativas, se logra aprovechar todo el potencial del capital humano (Ostojić & Radaković, 2015). Por último, la observación en aula, el coaching y la retroalimentación efectiva son herramientas que debe manejar el líder escolar para mejorar las prácticas docentes individuales y colectivas de su institución.

Por su parte, la gestión estratégica implica reflexionar sobre los valores y visión que guiarán la mejora institucional, para luego traducirlos en planes y acciones que movilicen a toda la comunidad escolar (Latorre-Medina & Blanco-Encomienda, 2013). Este proceso demanda administrar en forma integral aspectos pedagógicos, humanos, financieros y de infraestructura.

La gestión educativa estratégica se ha consolidado en las últimas décadas como un factor clave para el éxito y sostenibilidad de las mejoras educativas reales y sostenibles en el tiempo en los resultados de aprendizaje dentro de los centros educativos (Latorre-Medina & Blanco-Encomienda, 2013). Así

La mejora de centros educativos: claves para líderes y gestores educativos

pueden definir planes propios de acuerdo con su realidad y especificidades. No obstante, se requiere equilibrio entre la autonomía y los lineamientos que aseguren equidad y calidad desde las políticas públicas. Sobre esta base, la gestión estratégica supone planificar objetivos desafiantes de mejoramiento junto a actividades, plazos y recursos necesarios. Concretar planes en el día a día demanda administrar en forma coordinada elementos como horarios, dotación de personal, presupuestos, adquisiciones de materiales e infraestructura escolar (Ostojić & Radaković, 2015). Por ello, es vital organizar equipos con responsables para cada tópico.

Otra condición básica para la mejora escolar es la disponibilidad de información oportuna para la toma de decisiones por parte de directivos y docentes (Latorre-Medina & Blanco-Encomienda, 2013). Para esto es clave implementar sistemas de monitoreo y evaluación que entreguen datos actualizados sobre adquisición de aprendizajes, desempeño de estudiantes, metodologías y clima escolar, entre otros.

Esto se debe a que permite dirigir de forma sistémica e integral los esfuerzos de mejora, articulando los diversos componentes de la organización escolar. Entre ellos el liderazgo educativo efectivo y la gestión estratégica de centros; que son claves para que los líderes y gestores escolares puedan conducir con éxito los procesos de mejora institucional.

En paralelo, dada la complejidad de los desafíos educativos actuales, se requiere trascender al aula e incorporar al entorno comunitario en las iniciativas de mejora mediante redes de apoyo y colaboración (Latorre-Medina & Blanco-Encomienda, 2013; Ostojić & Radaković, 2015; Rodríguez, 2016; Rodríguez et al., 2017). De esta forma, se movilizan todos los activos culturales, sociales e intelectuales disponibles en el territorio para potenciar los aprendizajes.

En definitiva, la calidad educativa es una construcción colectiva que requiere la suma de múltiples voluntades y saberes. Gestores escolares efectivos son aquellos capaces de catalizar ese trabajo mancomunado.

El liderazgo educativo es esencial en la gestión educativa, ya que guía el proceso de cambio planificado y responde a cambios no planificados en las estructuras sociales y culturales. Incluye aspectos como la dirección y la ética profesional docente, y se adapta a las necesidades culturales de diferentes sociedades.

La gestión educativa se enfrenta al desafío de evolucionar para satisfacer las demandas cambiantes de los sistemas educativos en un mundo marcado por avances tecnológicos, sociales, culturales y

La mejora de centros educativos: claves para líderes y gestores educativos

económicos. La gestión efectiva del cambio es un objetivo clave para la gestión educativa a nivel local, regional y mundial en las décadas futuras.

En definitiva, en este artículo se abordarán las competencias indispensables que han de cultivar gestores y líderes escolares para implementar exitosos procesos de mejora en sus establecimientos a través de una conducción estratégica multidimensional. Se explorará desde inspirar una visión compartida y modelar el cambio, hasta administrar en todas sus aristas el funcionamiento escolar. Sobre todo, se enfatizará en dar protagonismo a los equipos pedagógicos, pues son ellos quienes construyen cada día los aprendizajes en las aulas.

El objetivo del estudio es explorar la importancia de la gestión educativa y el liderazgo en la mejora de centros educativos. Se enfoca en identificar estrategias clave para líderes y gestores educativos, con el fin de potenciar el aprendizaje basado en competencias y la transformación escolar. El análisis incluirá el papel de la gestión en la consecución de objetivos educativos y cómo un liderazgo efectivo puede influir positivamente en los resultados educativos.

Metodología

El presente artículo plantea una revisión sistemática de literatura científica actualizada en torno a la gestión educativa, el liderazgo y su impacto en la mejora de centros educativos. La sistematización de hallazgos permite identificar tendencias, debates vigentes y recomendaciones que nutran investigaciones futuras en esta temática.

Estrategia de búsqueda: La búsqueda bibliográfica implicó la consultación exhaustiva de las principales bases de datos científicas: Google Scholar, Science Direct, Dialnet, Scielo y Redalyc; mediante términos clave en inglés y español: “gestión educativa”, “liderazgo escolar”, “mejora de centros”, “cambio institucional” y “desarrollo organizacional”.

Criterios de selección: Se aplicaron criterios de inclusión referidos al tipo de documento (artículos empíricos, revisiones teóricas y sistemáticas), temporalidad acotada al período 2005-2023, y relevancia evaluada desde título, resumen y palabras clave. Tras un primer filtro, la muestra preliminar alcanzó 160 textos.

Análisis: Sobre esta matriz de documentos potenciales, se realizó una revisión en profundidad examinando dimensiones teóricas abordadas, metodologías empleadas, principales hallazgos y recomendaciones en relación con ejes temáticos de interés. Finalmente, 34 textos altamente pertinentes fueron seleccionados para el análisis sistemático cualitativo.

Síntesis integradora: El proceso analítico derivó en la construcción de un marco integrador que destaca principales dimensiones conceptuales, tendencias en la investigación del campo, factores facilitadores y obstaculizadores de los procesos estudiados, deliberaciones vigentes entre autores, futuras líneas de indagación y aprendizajes aplicables a la práctica, constituyendo un punto de partida actualizado para nuevos estudios.

Desarrollo

La gestión educativa

La gestión educativa se define como el conjunto de labores realizadas por los gestores escolares (directores, subdirectores, coordinadores, entre otros) encaminadas a cumplir los objetivos educativos de una institución escolar (Ostojić & Radaković, 2015). Involucra actividades como planificación, organización, liderazgo, monitoreo y evaluación de procesos educativos.

Según Ostojić y Radaković (2015), la gestión educativa moderna comienza con las funciones administrativas en educación y puede seguirse a través de cuatro funciones clave: administración, gestión, liderazgo de empleados y de la escuela como organización. El modelo de gestión se basa en las necesidades de las escuelas y excede la gestión clásica al otorgar mayor responsabilidad y descentralización a cada institución.

Importancia de la Gestión Educativa

La gestión educativa desempeña un papel crucial en el logro de los objetivos educativos de una institución. El líder o gestor educativo tiene la responsabilidad de establecer una visión clara, definir metas y objetivos, así como implementar estrategias efectivas para alcanzarlos. Además, la gestión educativa implica la administración eficiente de los recursos humanos, financieros y materiales disponibles, garantizando su óptimo aprovechamiento.

Importancia de la gestión educativa La gestión educativa es de vital importancia debido a su impacto en la calidad de la educación. Una buena gestión escolar promueve una cultura de colaboración,

motivación y altas expectativas tanto en docentes como estudiantes, lo cual se traduce en mejores resultados de aprendizaje (Latorre-Medina & Blanco-Encomienda, 2013).

Asimismo, la gestión educativa efectiva permite un monitoreo del progreso estudiantil y la implementación de mejoras continuas y sostenibles en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Esto se logra a través de la recolección y el análisis de datos, así como de la evaluación del impacto de planes y programas educativos (Latorre-Medina & Blanco-Encomienda, 2013).

Por otro lado, la gestión educativa empodera a los docentes y promueve su desarrollo profesional al brindarles herramientas y conocimientos para mejorar sus prácticas de enseñanza. De esta forma, tiene una influencia positiva en su motivación y desempeño (Ostojíc & Radaković, 2015).

Finalmente, una gestión educativa estratégica permite a las instituciones anticipar y adaptarse a nuevas demandas y tendencias del entorno, volviéndolas más competitivas. Esto se logra por medio de la planificación sistémica y monitoreo ambiental.

Claves para la Gestión Educativa Efectiva

- **Liderazgo Transformador:** Un líder educativo efectivo debe ser capaz de inspirar y motivar a su equipo, fomentando una cultura de colaboración y compromiso. El liderazgo transformador implica generar cambios significativos y positivos en la organización educativa, promoviendo la innovación y el crecimiento profesional. Los directores escolares deben tener habilidades para comunicar una visión compartida, empoderar a sus docentes y construir relaciones de colaboración enfocadas en la mejora continua (Latorre-Medina & Blanco-Encomienda, 2013).

El liderazgo auténtico se distingue por la capacidad de guiar a un grupo hacia la resolución innovadora de desafíos complejos, convocando al compromiso voluntario y el aporte creativo de los miembros en pos de un propósito común, gracias a un ejemplo personal fundamentado en profundas convicciones, cualidades morales genuinas y coherencia entre el discurso y la acción.

Más allá de la posición formal, el líder auténtico ejerce influencia inspirando a imaginar escenarios futuros más deseables y caminos viables para materializarlos de forma colaborativa. Esta fuerza motivacional nace tanto de la empatía para comprender pensamientos y necesidades de los demás, como de una claridad de propósito que ilumina el bien mayor por encima de intereses individuales.

La mejora de centros educativos: claves para líderes y gestores educativos

El rol del líder consiste en eliminar obstáculos, facilitar condiciones favorables para el trabajo en equipo, y potenciar las fortalezas de cada integrante. Pero ello exige humildad para reconocer las propias limitaciones, flexibilidad mental, apertura al cuestionamiento y disposición para aprender de quienes lidera. Un auténtico líder cultiva otros líderes, encontrando recompensa no en el seguimiento ciego sino en el empoderamiento de las personas, quienes así interiorizan el propósito común y lo multiplican.

El liderazgo auténtico despierta lo mejor de las personas porque conecta con sus anhelos más profundos de trascendencia. Por ello perdura más allá de la presencia física de quien abrió el camino. Su legado son los valores y capacidades desarrollados en cada individuo gracias a su testimonio de vida (Fullan, 2020).

- **Gestión estratégica:** implica un planeamiento sistémico que vincula la visión y necesidades internas de la institución con las demandas y oportunidades externas (Latorre-Medina & Blanco-Encomienda, 2013). La planificación estratégica es esencial para establecer una dirección clara y definir las acciones necesarias para lograr los objetivos institucionales. Esto implica la identificación de áreas de mejora, la asignación de recursos y la implementación de políticas y programas efectivos. Los líderes trabajaron duro con otros para crear y configurar un marco de referencia claro y de propiedad conjunta, a través de la visión y objetivos.
- **Evaluación y Monitoreo Continuo:** la evaluación constante de los procesos educativos y el monitoreo de los resultados son esenciales para identificar áreas de mejora y tomar decisiones basadas en datos. Los líderes educativos deben implementar sistemas de evaluación eficientes y utilizar los resultados para implementar intervenciones y ajustes necesarios.
- **Toma informada de decisiones:** la gestión educativa debe sustentarse en la recolección y el análisis de datos sobre diversos aspectos: desempeño académico, metodologías aplicadas, clima escolar, entre otros (Latorre-Medina & Blanco-Encomienda, 2013), esto permite la toma de decisiones a cada institución sobre temas presupuestarios, de personal, académicos entre otros (Ostojic & Radaković, 2015).

- **Cultura de equipo colaborativo** en el contexto educativo se centra en promover valores fundamentales como la confianza, el respeto y el trabajo conjunto hacia metas comunes, tal como lo destacan Ostojić y Radaković (2015). Esta cultura es crucial para crear un clima positivo y constructivo en las instituciones educativas. La colaboración activa de todos los miembros de la comunidad educativa, incluyendo docentes, estudiantes, padres y personal de apoyo, es esencial para fomentar el compromiso y la corresponsabilidad. Este enfoque colaborativo contribuye significativamente a crear un ambiente propicio para el aprendizaje efectivo y el bienestar general.

En el contexto de una sociedad globalizada e interconectada, la colaboración interinstitucional ha adquirido una importancia creciente. Con el avance de la tecnología, el entorno colaborativo ha experimentado una transformación significativa. La colaboración moderna se realiza principalmente a través de herramientas digitales, un proceso conocido como colaboración electrónica. Esta forma de colaboración aprovecha Internet para conectar a individuos, utilizando herramientas como el correo electrónico y el acceso a recursos en la World Wide Web. Esta modalidad facilita la interacción y el trabajo conjunto a distancia, ofreciendo nuevas oportunidades para la cooperación y el intercambio de conocimientos (Pegalajar-Palomino & Rodríguez-Torres, 2023; Rodríguez et al., 2023; Tella, 2023).

Por lo que es necesario, resaltar la importancia de fomentar una cultura de colaboración en el ámbito educativo, subrayando el papel de la tecnología en facilitar y mejorar la colaboración y el trabajo en equipo.

- **Innovación y aprendizaje continuo:** La innovación educativa se define como un proceso sistemático, continuo y crítico llevado a cabo por instituciones escolares. Este proceso busca abordar desafíos educativos y mejorar las prácticas pedagógicas mediante la reflexión, la indagación y la creatividad. Según Rodríguez (2015), la innovación influye significativamente en múltiples áreas como la gestión de aula, el desarrollo profesional de los docentes, la participación de la comunidad educativa, y la cultura y organización del centro. Este enfoque integral genera cambios significativos que contribuyen a la calidad del aprendizaje.

Además, es imperativo que los centros educativos adopten nuevas metodologías y herramientas pedagógicas, manteniendo un compromiso con la formación continua del profesorado en aspectos pedagógicos y didácticos. Ostojić y Radaković (2015) enfatizan la importancia de la experimentación y la actualización constante en educación.

El involucramiento en procesos de innovación educativa debe ser una tarea colaborativa, implicando a toda la comunidad educativa, incluyendo autoridades, docentes, estudiantes, padres, personal administrativo y de servicio. Como indican Cargua et al. (2019) y Rodríguez (2015), esta participación colectiva es fundamental para la construcción de propuestas innovadoras que buscan mejorar la calidad de la educación.

En síntesis, la gestión educativa es un factor determinante para el éxito de los objetivos formativos de cualquier institución escolar. A través de un liderazgo y planeamiento efectivos, orientados hacia la mejora continua e innovación, es posible transformar escuelas y potenciar el aprendizaje. Las claves mencionadas sirven como hoja de ruta para que las comunidades escolares posibiliten este tipo de gestión educativa de calidad en sus instituciones.

Mejora de Centros Educativos

Murillo y Krichesky (2015) definen la Mejora de la Escuela como un conjunto de procesos dinámicos y continuos que tienen como objetivo optimizar el desarrollo integral de todos los estudiantes. Este concepto implica el incremento de la calidad tanto del centro docente en su globalidad como de los educadores individuales.

La mejora de centros educativos se centra en el desarrollo y la implementación de prácticas que impulsen el aprendizaje significativo y mejoren los resultados educativos. A continuación, presentamos algunas claves para lograr la mejora de centros:

- **Enfoque en el Aprendizaje:** Los centros educativos deben centrarse prioritariamente en el aprendizaje de los estudiantes, aplicando estrategias pedagógicas que promuevan la participación, la resolución de problemas y el desarrollo de habilidades esenciales para el siglo XXI (Rodríguez-Torres et al., 2018). Este enfoque no debe limitarse únicamente a los procesos de enseñanza y aprendizaje, sino que también debe abarcar aspectos cruciales como

La mejora de centros educativos: claves para líderes y gestores educativos

la organización y la cultura de la institución educativa, según lo destacado por Murillo y Krichesky (2015). Para lograrlo, es fundamental que el cuerpo docente evolucione en sus métodos de enseñanza, siempre en búsqueda de la mejora continua de los procesos educativos, con el objetivo de facilitar un aprendizaje significativo y duradero en los estudiantes (Rodríguez, 2015).

Promover prácticas pedagógicas de apoyo en el aula, como proporcionar retroalimentación constante durante las clases, motivar a los estudiantes en el desarrollo de actividades, mantener un seguimiento cercano de su bienestar, estar receptivo a sus preocupaciones y gestionar de manera positiva los errores, son acciones que contribuyen significativamente a un mayor logro de aprendizajes (UNESCO, 2021).

- **El Desarrollo Profesional de los Docentes:** Es fundamental para garantizar una plantilla educativa actualizada y comprometida. Según De la Cueva et al. (2022), Morales et al. (2023) y Rodríguez et al. (2022), los centros educativos deben proporcionar a sus docentes oportunidades continuas de formación, acompañamiento y colaboración para fortalecer sus habilidades y conocimientos.

Los docentes ejercen un rol protagónico e insustituible en cualquier proceso de innovación y mejora educativa, por lo que su participación comprometida es indispensable para la viabilidad, pertinencia y sostenibilidad de las transformaciones (Rodríguez et al., 2017; Rodríguez et al., 2020).

Tal como señalan Blanco (2006) y Rodríguez et al. (2020), los cambios deben responder a las realidades, intereses y preocupaciones de los profesores, siendo ellos quienes mejor comprenden las problemáticas cotidianas que afectan la calidad del aprendizaje. Por tanto, su involucramiento en el diseño e implementación de soluciones es fundamental.

La formación docente continua emerge, así como una poderosa estrategia de cambio educativo al empoderar a los profesores en la reflexión sobre su práctica y la incorporación de nuevos conocimientos y metodologías acordes a los desafíos. Ríos (2009) y Company et al. (2009) confirman que los programas más efectivos de desarrollo profesional situado tienen un impacto tangible en la cultura escolar al estar estrechamente vinculados al contexto específico, las necesidades de los estudiantes y los objetivos de mejora institucional.

La mejora de centros educativos: claves para líderes y gestores educativos

Castro y Martínez (2016) y Hopkins (2008) subrayan que la formación docente debe alentar a los profesionales a reconsiderar y transformar sus concepciones y prácticas en pedagogía, metodología y didáctica. Este enfoque busca encontrar nuevas maneras de satisfacer las necesidades e intereses de sus contextos específicos. Arencibia y Moreno (2010) añaden que los docentes deben estar dispuestos a identificar aspectos de mejora y cambiar la realidad educativa desde una perspectiva positiva y proactiva.

- **Trabajar con otros centros educativos es una opción de mejora:** Toda iniciativa de innovación educativa debe contemplar la participación protagónica del profesorado mediante procesos reflexivos y de construcción conjunta de soluciones, apoyados en formación continua pertinente y relevante. Ello no solo enriquece las ideas y propuestas, sino que genera apropiación y compromiso genuino con los cambios por quienes finalmente los implementarán en terreno.

Asimismo, se recomienda incorporar dentro de las actividades obligatorias de desarrollo profesional directivo, la planificación e implementación de intercambios con escuelas pares, locales o internacionales. Estas experiencias de inmersión en otros contextos escolares constituyen una potente estrategia de aprendizaje para directivos y docentes, que permite no solo conocer enfoques educativos innovadores aplicados en entornos reales, sino también tomar conciencia crítica sobre los modelos implícitos y prácticas arraigadas en la propia institución (Fullan, 2019).

El contraste y reflexión posterior facilitan identificar tanto aspectos positivos distintivos de resguardar como oportunidades de mejora. Pero especialmente, nutren nuevas formas de pensar la gestión, el liderazgo y la enseñanza, adaptando creativamente lo observado a la realidad particular. Esta fertilización cruzada entre centros educativos potencia cambios enriquecidos por un repertorio más amplio de experiencias y miradas diversas desde otros actores y contextos.

- **Incorporación de la Tecnología:** Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) juegan un papel cada vez más relevante en la educación. Los centros educativos deben integrar de manera efectiva las herramientas tecnológicas en el proceso de enseñanza y aprendizaje, fomentando la creatividad, la colaboración y la adquisición de habilidades digitales.

La mejora de centros educativos: claves para líderes y gestores educativos

Las TIC han revolucionado significativamente diversos aspectos de la vida humana. El proceso acelerado de digitalización ha transformado nuestras actividades cotidianas, impulsando la adopción de nuevas estrategias en múltiples ámbitos, incluido el educativo. Vivimos en una era marcada por la innovación tecnológica constante, la cual tiene un impacto directo en la educación (Pegalajar-Palomino & Rodríguez-Torres, 2023).

Las TIC se han convertido en herramientas esenciales no solo para la formación, sino también para el diseño de estrategias de enseñanza innovadoras, según Kumar y Kumar (2018) y Van de Oudeweetering y Voogt (2018). Fuentes et al. (2019) destacan que el aprendizaje digital abarca desde la educación formal hasta el ocio y el trabajo. Los estudiantes actuales, más familiarizados con los dispositivos digitales que las generaciones anteriores, desarrollan naturalmente habilidades tecnológicas, como señalan Amaral et al. (2019).

En un mundo cada vez más interconectado, las competencias digitales se han vuelto cruciales para la plena participación en los ámbitos económico, social y cultural (Azqueta et al., 2023; Shopova (2014). La UNESCO (2022) enfatiza que estas habilidades son esenciales para abordar desafíos globales y aprovechar oportunidades de aprendizaje y empleo. López-Belmonte et al. (2020) resaltan cómo la prevalencia de dispositivos tecnológicos ha fomentado la alfabetización digital y el aprendizaje continuo en todas las generaciones.

- **Participación de la Comunidad:** La participación de la comunidad educativa, incluyendo a padres, organizaciones y actores locales, es esencial para el desarrollo de un entorno educativo sólido, su involucramiento debe ser de forma activa y democrática en las decisiones escolares que les competen (Ostojic & Radaković, 2015). La colaboración entre la escuela y la comunidad fortalece los lazos sociales, enriquece las experiencias de aprendizaje y promueve un sentido de pertenencia. Se busca involucrar activamente a toda la comunidad escolar, incluyendo docentes, estudiantes, padres y otros miembros, en el proceso de mejora (Murillo y Krichesky, 2015).
- **Liderazgo del Centro:** La mejora es una iniciativa asumida y coordinada por el propio centro educativo, garantizando un enfoque coherente y unificado (Murillo y Krichesky, 2015).

La mejora de centros educativos: claves para líderes y gestores educativos

El liderazgo educativo es esencial para impulsar mejoras en la enseñanza, la innovación pedagógica y el aprendizaje de los estudiantes. El líder educativo debe comprometerse a aprender y reflexionar diariamente, lo que le permitirá desarrollar la capacidad de pensar de manera autónoma y tomar decisiones estratégicas. Estas decisiones son cruciales para posicionar al centro educativo de manera efectiva frente a los desafíos futuros, especialmente en un entorno caracterizado por complejos contextos sociales.

Para lograr este objetivo, el líder educativo debe trabajar en estrecha colaboración con todos los actores involucrados en la educación, promoviendo un enfoque de trabajo en equipo. Además, debe convertirse en un ejemplo y referente para los demás, demostrando las actitudes y valores que se desean inculcar en la comunidad educativa. Esta mejora constante de su credibilidad se traduce en una mayor aceptación y autoridad moral para liderar y promover el cambio en el centro educativo (Morales et al., 2023).

El líder educativo desempeña un papel crítico al fomentar la reflexión, la toma de decisiones estratégicas y el trabajo en equipo, lo que contribuye a la mejora continua de la enseñanza, la innovación pedagógica y el aprendizaje de los estudiantes en un contexto educativo en constante evolución.

- **Mejora la Capacidad de Cambio de las instituciones educativas:** es vital en el actual contexto de continuas transformaciones sociales, tecnológicas y culturales. Como plantean Murillo y Krichesky (2015), los centros educativos requieren adaptarse de manera ágil y proactiva a las tendencias emergentes y las demandas dinámicas del entorno para mantener su relevancia.

En esta línea, el desarrollo organizacional debe orientarse a la creación de una cultura que valore el aprendizaje permanente y la experimentación de nuevos enfoques pedagógicos acordes a las necesidades variables de los estudiantes. Ello implica superar inercias y estructuras rígidas que limitan la innovación desde los profesores y la comunidad educativa en su conjunto.

Para ello es vital institucionalizar mecanismos sistemáticos de escucha activa de todos los actores sobre los desafíos percibidos en sus realidades cotidianas, así como incentivar iniciativas creativas de mejora continua desde sus propios ámbitos de acción. También es importante habilitar espacios y

La mejora de centros educativos: claves para líderes y gestores educativos

tiempos de formación situada para incorporar nuevas metodologías pedagógicas de forma contextualizada. En síntesis, una orientación clave de la gestión debe ser fomentar en toda la comunidad escolar una actitud abierta y proclive al cambio incremental desde adentro, que actúe con agilidad ante las señales del entorno sin esperar directrices jerárquicas.

- **La sostenibilidad de la mejora en el centro educativo:** constituye un aspecto crítico, puesto que muchas iniciativas resultan efímeras al no lograr continuidad ni institucionalización. Tal como plantean Murillo y Krichesky (2015), la incorporación de nuevos enfoques debe visualizarse como un proceso de cambio cultural profundo y prolongado, no como una solución temporal.

Para que este cambio arraigue, es clave que emerja de las particularidades del contexto escolar, conectando con creencias, valores y principios existentes de la comunidad educativa, en lugar de imponerse desde afuera. Ello permitirá que gradualmente se integre a la identidad institucional. Asimismo, estos procesos reflexivos posibilitan reconocer y motivar lo positivo de las prácticas vigentes, superando la noción de déficit. Sobre esta base, se pueden presentar mejoras factibles de ser apropiadas.

Otro factor determinante para la sustentabilidad es que las transformaciones dialoguen constructivamente con el entorno, adaptándose a condiciones sistémicas más amplias. Incluso si internamente una iniciativa funciona, si no encaja en lineamientos ministeriales o expectativas sociales decaerá rápidamente. En contraste, conectar las mejoras con tendencias emergentes y demandas externas asegura pertinencia y apoyos para la continuidad. En síntesis, la clave es impulsar cambios contextualizados, tanto en raíces internas como en ramas externas, para que crezcan sólidamente (Fullan, 2020).

- **Apoyo de Redes de Centros Educativos y Asociaciones:** Son organizaciones con intereses y objetivos comunes en las que sus miembros promueven la investigación, innovación y procesos de mejora continua en los centros educativos. La red enfatiza la importancia de colaborar y compartir conocimientos entre instituciones educativas. Estas redes permiten a los centros educativos participar activamente en la investigación, innovación y mejora continua. Actúan como plataformas para difundir estrategias pedagógicas innovadoras y prácticas de vinculación, favoreciendo así un enriquecimiento mutuo entre las instituciones educativas y otros actores sociales y comunitarios. Este enfoque colaborativo resulta esencial para el

desarrollo sostenible y la mejora continua de los centros educativos (Azqueta et al., 2023; Rodríguez, 2015).

Conclusión

Se puede concluir en lo siguiente:

1. La mejora continua de los centros educativos es un proceso dinámico que involucra la evaluación y el fortalecimiento de prácticas educativas. Este proceso requiere un compromiso constante con la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, enfocándose en el desarrollo profesional de los docentes, la integración de tecnologías, y la colaboración con la comunidad. El liderazgo efectivo y la adaptabilidad a los cambios sociales y tecnológicos son cruciales para lograr una mejora sostenible y significativa en los centros educativos.
2. La gestión educativa efectiva se centra en el liderazgo transformador y auténtico, planificación estratégica, evaluación y monitoreo continuo, toma de decisiones informada, fomento de una cultura de equipo colaborativo, y promoción de la innovación y el aprendizaje continuo. Estos elementos contribuyen al desarrollo de prácticas educativas de calidad, mejorando la gestión de aula, el desarrollo profesional docente y la participación de toda la comunidad educativa. La colaboración y el uso estratégico de la tecnología son esenciales en este enfoque integral.
3. La mejora de los centros educativos es un proceso continuo y dinámico que requiere una visión integral y colaborativa. Implica un compromiso constante con la calidad educativa, el desarrollo profesional de los docentes, la integración efectiva de tecnologías, y una participación de la comunidad educativa. Este proceso, al ser cíclico y compartido, nunca concluye realmente, sino que evoluciona constantemente para adaptarse a las necesidades cambiantes de los estudiantes y la sociedad. La clave para el éxito de cualquier plan de mejora radica en la capacidad de reconocer tanto fortalezas como debilidades, y en la disposición para adaptar prácticas educativas de manera creativa y sensible a los contextos específicos de cada centro educativo.

En síntesis, la gestión educativa y la mejora de centros son aspectos cruciales para garantizar un sistema educativo de calidad. El liderazgo transformador, la planificación estratégica, la evaluación continua, la colaboración y la participación, junto con enfoques pedagógicos basados en el aprendizaje y el desarrollo profesional docente, son elementos clave para lograr la excelencia educativa. Los centros educativos deben adaptarse a las demandas de un mundo en constante

evolución, incorporando la tecnología de manera efectiva y promoviendo la participación de la comunidad. Como líderes y gestores educativos, es fundamental estar actualizados y utilizar las mejores prácticas que promuevan el éxito de nuestras instituciones.

Referencias

- Amaral, N., Novella, R., y Rucci, G. (2019). Las tendencias: ¿qué dicen los datos? in El futuro ya está aquí. eds. M. Mateo and Y. G. Rucci (Washington: Banco Interamericano de Desarrollo), 60–81.
- Arencibia, J. & Moreno, J. (2010). La innovación educativa en España desde la perspectiva de grupos de discusión: el caso de la Comunidad Autónoma de Canarias. Profesorado. Revista de curriculum y formación del profesorado. 14 (1), 191-214.
- Azqueta, A., Martín-Gutiérrez, Á., & Rodríguez-Torres, Á. (2023). Analysis of Radicalisation Prevention Policies From the Perspective of Educommunication in Mediterranean Countries. In Said, E. & Montero, J. (Coords.). News Media and Hate Speech Promotion in Mediterranean Countries. (pp. 260-282). IGI Global
- Blanco, R. (2006). La escuela como centro de la innovación educativa. http://cedoc.infed.edu.ar/upload/La_escuela_como_centro_de_innovacion.pdf
- Cargua, A., Posso, R., Cargua, N., y Rodríguez, Á. (2019). La formación del profesorado en el proceso de innovación y cambio educativo. Revista científica Olimpia, 16(54), 140- 152.
- Castro, A. & Martinez, L. (2016). The Role of Collaborative Action Research in Teachers' Professional Development. PROFILE, 18, 1, 39-54.
- Company, G., Gómez, L. & Perandones, T. (2009). La formación del profesorado como factor decisivo de la excelencia educativa. En L. Gómez y G. Company (Coord.), Propuestas de diseño, desarrollo e innovaciones curriculares y metodología en el EEES. (pp. 7-26). Marfil. <http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/13199/1/PROPUESTAS%20CAP.%201.pdf>
- 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>

- Fuentes, A., López, J., y Pozo, S. (2019). Análisis de la competencia digital docente: factor clave en el desempeño de pedagogías activas con realidad aumentada. *REICE* 17, 27–42. doi: 10.15366/reice2019.17.2.002
- Fullan, M. (2020). *Liderar en una cultura de cambio*. Ediciones Morata L. S.
- Fullan, M. (2019). *El matiz. Por qué unos líderes triunfan y otros fracasan*. Ediciones Morata L. S.
- Hopkins, D. (2008). *Hacia una buena escuela. Experiencias y lecciones*. Quebecor World Chile.
- Kumar, A., & Kumar, G. (2018). The role of ICT in higher education for the 21st century: ICT as a change agent for education. *Multidiscipl. High. Educ. Res. Dynam. Concep.* 1, 76–83.
- Latorre-Medina, M. J., & Blanco-Encomienda, F. J. (2013). Strategic Management as Key to Improve the Quality of Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 81, 270–274. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.426>
- López-Belmonte, J., Pozo-Sánchez, S., Fuentes-Cabrera, A., & Domínguez-Campoy, N. (2020a). The level of digital competence in education professionals: the case of Spanish physical education teachers. *Rev. Zona Próx.* 33, 146–164. 10.14482/zp.33.371.334
- Morales, L., Tipán, N., De la Cueva, R. y Rodríguez, Á. (2023). Factores que influyen en la mejora de los centros educativos. *Polo de Conocimiento*, 81(8, 4), 1523-1542
- 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.
- Ostojić, N., & Radaković, M. (2015). Educational Leadership and School Management. *Research Journal of Educational Studies and Review*, 1(7), 141–145. <https://doi.org/10.1177/1468794117743461>
- Pegalajar-Palomino, M. C. & Rodríguez-Torres, Á. F. (2023) Digital literacy in university students of education degrees in Ecuador. *Front. Educ.* 8:1299059. doi: 10.3389/educ.2023.1299059
- Ríos, D. (2009). Características personales y profesionales de profesores innovadores. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 39 (1-2), 153-169.
- Rodríguez, Á., Cargua, A., Cargua, N., y Garcés, J. (2023). Competencias Digitales de los Estudiantes de la Carrera de Pedagogía de la Actividad Física y Deporte: Caso Ecuatoriano. En A. Morales, A. Vargas, J., J. Martínez-Iglesias y C. Gallardo (Coords.). *Innovación y Transferencias de Conocimientos*. (pp. 81-96). Dynkinson, S.L

- Rodríguez, Á. F., Medina, M. A., Tapia, D. A., y Rodríguez, J. C. (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>
- 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.
- Rodríguez, Á., Rodríguez, J., y Arias, E. (2020). El profesorado universitario novel en shock: Propuestas de mejora. Revisión sistemática. *Revista EDUCARE*, 24(1), 245-269.
- Rodríguez, Á., Altamirano, E., Chicaiza, A., Benalcázar, M. & Aguirre, E. (2017). The teacher's training: an important element for innovation and improvement of educational centers. *Lecturas: Educación Física y Deportes, Revista Digital*. 22(228), 1-12. <https://www.efdeportes.com/efd228/the-teachers-training-for-innovation-and-improvement.htm>
- Rodríguez, Á., Avilez, P., Nicolalde, L., Granda, V. y Angulo, M. (2017). Cuando tenía todas las respuestas, me cambiaron las preguntas. Retos del profesorado universitario. *Lecturas Educación Física y Deportes. Revista Digital*. 21(226), 1-12. <http://www.efdeportes.com/efd226/retos-del-profesorado-universitario.htm>
- Rodríguez, Á. (2016). El pensamiento complejo y los desafíos de la educación física. *Revista de Investigación Enlace Universitario*, 15(1), 25-32
- Rodríguez, A. (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. San Sebastián (España). Universidad del País Vasco. doi:10.2307/j.ctv253f6hj.59.
- Rodríguez, F., Pozuelos, F. & García, F. (2012). Cuando el cambio llega a la escuela. Estudio de casos sobre los procesos de innovación educativa. *Revista Electrónica de Investigación y Docencia (REID)*, 8, 117-141.
- Rodríguez-Torres, Á., Fierro-Altamirano, R., Vela-Larco, D. y Quijano-Rojas, M. (2018). La resolución de problemas: una oportunidad para aprender a aprender. *Olimpia. Revista de la*

La mejora de centros educativos: claves para líderes y gestores educativos

Facultad de Cultura Física de la Universidad de Granma, 15(50), 160-171.
doi:10.17227/01212494.26pys57.66.

Shopova, T. (2014). Digital literacy of students and its improvement at the university. *J. Effic. Responsib. Educ. Sci.* 7, 26–32. doi: 10.7160/eriesj.2014.070201

UNESCO (2022). The ICT competency framework for teachers harnessing OER project: digital skills development for teachers UNESCO Available at:
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000383206?posInSet=4&queryId=a61baa4e-3719-4f51-a262-4b1863c77b6f>.

UNESCO. (2021). Estudio regional Comparativo y Explicativo (ERCE 2019). OREALC/UNESCO

Van de Oudeweetering, K., and Voogt, J. (2018). Teachers' conceptualization and enactment of twenty-first century competences: exploring dimensions for new curricula. *Curr. J.* 29, 116–133. doi: 10.1080/09585176.2017.1369136

©2024 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/>).