

14

PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL DIRECTOR ESCOLAR EN LA DIRECCIÓN INSTITUCIONAL DEL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

PROCEDURE FOR THE MANAGEMENT OF THE SCHOOL DIRECTOR IN THE INSTITUTIONAL DIRECTION OF THE TEACHING-LEARNING PROCESS

Dra. C. Niurka Velázquez Fombellida¹

E-mail: niurkavf2016@gmail.com

Dr. C. Pedro Valiente Sandó¹

¹ Universidad de Holguín "Oscar Lucero" Cuba.

Cita sugerida (APA, sexta edición)

Velázquez Fombellida, N., & Valiente Sandó, P. (2017). Procedimiento para la gestión del director escolar en la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje. *Revista Conrado*, 14(62), 84-90. Recuperado de <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>

RESUMEN

El trabajo tiene como objetivo mejorar la efectividad de la actividad profesional de dirección del director escolar en la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje. Se propone un procedimiento que, mediante sus pasos, fases y tareas, viabiliza la integración del conjunto de procesos directivos que concurren para la realización de este supraproceso. La estrategia seguida para corroborar el valor científico fue concebida desde un enfoque mixto, que incluyó una variedad de métodos y técnicas cuantitativas y cualitativas (criterio de expertos, talleres de socialización y cuasi experimento, entre otros) demostró la factibilidad del procedimiento diseñado.

Palabras clave:

Director escolar, dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje y procedimiento.

ABSTRACT

The purpose of this paper is to improve the effectiveness of the professional activity of the director of the school director in the institutional direction of the teaching-learning process. It proposes a procedure that, through its steps, phases and tasks, makes possible the integration of the set of management processes that concur for the accomplishment of this superposes. The strategy followed to corroborate scientific value was conceived from a mixed approach, which included a variety of quantitative and qualitative methods and techniques (expert judgment, socialization and quasi-experimental workshops, among others) demonstrated the feasibility of the designed procedure

Keywords:

School director, Institutional direction of the teaching-learning process and Procedure.

INTRODUCCIÓN

El reconocimiento del papel decisivo de la gestión del director escolar en el desarrollo y los resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje es ampliamente reconocido en el contexto internacional. En las últimas décadas ha crecido el consenso en relación con la idea de que una gestión pertinente del director le **“exige involucrarse en la gestión docente, puesto que el profesor es el primer factor que impacta directamente en el aprendizaje de los alumnos y alumnas.”** (Leithwood, 2009, p. 23)

Se aprecia, igualmente, un reconocimiento tácito a la existencia de una dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje, que tiene un contenido diferente al de la dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje que desarrollan los docentes con sus estudiantes. En la literatura especializada en dirección escolar se utilizan múltiples términos, con contenidos que se aproximan, para denominar la gestión del director en relación con la dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje, como son los de “actividad pedagógica profesional de dirección” (Alonso, 2002); “liderazgo pedagógico” (Murillo, 2012); “liderazgo escolar” (Leithwood, 2009); “ámbito de lo pedagógico de la gestión escolar” (Pozner, 1997); “dirección pedagógica” (Poloni, 2011).

En este estudio se introduce el concepto “Dirección Institucional del Proceso de Enseñanza-Aprendizaje”, como supraproceso estratégico concerniente a la actividad profesional de dirección de los integrantes del equipo directivo escolar, cuyo contenido esencial es el aseguramiento de las condiciones institucionales para el desarrollo efectivo del proceso de enseñanza-aprendizaje. Dichas condiciones se relacionan, principalmente, con la disponibilidad de información, la preparación del personal docente y directivo, la organización escolar y el contexto institucional.

La gestión de los directivos escolares en la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje, se define como la actividad específica que desarrollan estos directivos, que tiene como contenido esencial la dirección de los procesos concurrentes para asegurar las condiciones institucionales (informacionales, pedagógicas, organizativas y contextuales) que demanda el desarrollo adecuado del proceso de enseñanza-aprendizaje escolar. Los procesos directivos referentes a esta gestión se enmarcan en diferentes ámbitos, esferas, campos, dimensiones o dominios que conforman su actividad profesional de dirección.

DESARROLLO

La elaboración del procedimiento que este trabajo propone, tiene en los postulados de la Gestión de Procesos parte de la base teórica que lo sustenta, entendida esta como un **“conjunto de actividades que permiten establecer la metodología, las responsabilidades y los recursos necesarios para lograr los objetivos planificados en los procesos de una organización.”** (Correa, 2011, p. 50)

Desde estas concepciones se asume como proceso **“un conjunto de recursos: equipos, materiales, finanzas, personas y actividades: productivas, de servicios, de dirección, etc., interrelacionadas en una secuencia lineal o no lineal, de fases e interfases, que transforman o actúan, según objetivos deliberados, sobre los elementos o sujetos que constituyen sus entradas, para obtener determinadas salidas que responden a su propósito esencial. Se concibe que todo proceso incluya una realimentación que lo ajusta en función de las salidas que debe lograr. La dimensión del proceso guarda dependencia con el plano de análisis adoptado; pero en todos los casos ha de precisarse su inicio y final.”** (González, 2006, p. 6)

De las concepciones de la gestión de procesos se toma el concepto procedimiento, que constituye la forma específica de llevar a cabo un proceso; así como, se precisan algunos de sus diferentes tipos:

- Supraproceso: proceso que agrupa varios procesos importantes o está referido a toda una actividad estratégica. (González, 2006, p. 7)
- Subproceso: proceso que es componente relativamente simple de otro. (González, 2006, p. 7)
- Proceso operativo (clave, sustantivo): proceso destinado a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la organización (González, 2006, p. 36)
- Proceso de apoyo (de soporte): proceso no directamente ligado a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos. (González, 2006, p.36)
- Proceso estratégico: proceso destinado a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias (González, 2006, p. 36)

El procedimiento que se expone, se define **“la descripción del cómo debe ejecutarse el proceso o un conjunto o red de procesos”** que **“se puede expresar con diferentes grados de detalle, según el grado de documentación y precisión necesaria. Es recomendable minimizar las llamadas especificaciones críticas o invariantes, dejando adecuadas flexibilidades de ajuste para afrontar coyunturas y particularidades. En el procedimiento se describe el**

cómo, quién, cuándo, dónde, con claridad y racionalidad" (González, 2006, p. 7)

La aplicación del enfoque de procesos focaliza la atención del directivo y de su equipo de trabajo, más que en los resultados alcanzados en los indicadores de eficiencia, en determinados momentos del curso escolar, en el despliegue efectivo, a lo largo de todo el período, de los procesos que concurren para la dirección institucional del proceso de enseñanza- aprendizaje, como supraproceso directivo. Por tanto, el éxito no descansa en "buenos resultados", sino en "buenos procesos", ellos aseguran hacer bien las cosas todas las veces durante todo el período.

El procedimiento se modela, (Figura 1) asimismo, considerando el enfoque funcional de la dirección, propuesto por Fayol (1977), ampliamente utilizado en el contexto educacional y en las concepciones de la Dirección Estratégica.

Las concepciones de la Dirección Estratégica son el sustento teórico para el diseño e implementación de la estrategia institucional para la dirección del proceso de enseñanza- aprendizaje, procesos que se llevan a cabo mediante el despliegue de los pasos, fases y tareas directivas que conforman el procedimiento.

La estrategia institucional para la dirección del proceso de enseñanza- aprendizaje se define como un sistema de acciones de dirección cuyo objetivo se encamina al aseguramiento informacional, y a la creación y mejoramiento sistemático de las condiciones pedagógicas, metodológicas, organizativas y contextuales para el desarrollo efectivo del citado proceso.

Mediante el diseño y la implementación de dicha estrategia, que constituye una estrategia funcional (Ronda, 2007) enmarcada dentro de la estrategia general de la institución escolar, se hace viable la integración de los procesos directivos que aseguran las condiciones informacionales, pedagógicas, metodológicas, organizativas y contextuales que demanda la dirección institucional del proceso de enseñanza- aprendizaje.

El procedimiento constituye la herramienta de carácter metodológico que describe detalladamente cómo realizar el diseño e implementación de la estrategia institucional para la dirección del proceso de enseñanza- aprendizaje.

Para la estructuración del procedimiento se tuvieron en cuenta, además, varias propuestas precedentes (Aguilar, 2009; Correa, 2011; González, 2006; Gutiérrez, 2009; Muñiz, 2010; Santana, 2010; y Velázquez, 2012), que se adaptaron a la naturaleza del objeto de estudio; se tuvieron en cuenta los siguientes elementos:

- Definición del objetivo del procedimiento.
- Precisión de su alcance, es decir, el campo y las limitaciones de su aplicación.
- Definición de las responsabilidades (quién ejecuta el procedimiento y quién lo controla).
- Planteamiento de los pasos del procedimiento, con la precisión de sus objetivos específicos y la descripción que detalla lo que debe hacerse. Se incluyen fases y tareas directivas que puntualizan el contenido de cada paso, entendidas las últimas como invariantes que se concretan en actividades específicas en cada contexto de aplicación.
- Propuesta de los métodos y técnicas que pueden facilitar la realización de las tareas propuestas en cada paso; así como, los documentos que pueden ser consultados para su aplicación.
- Requisitos de la documentación: incluye los registros que recogen la información resultante de cada paso y que constata el cumplimiento de lo expresado en cada paso particular, y el procedimiento en general.

Caracterización del procedimiento:

El procedimiento es de carácter general y abarcador, en tanto describe la ejecución de un supraproceso en el que se produce la integración, con una ordenación secuencial, del contenido de los procesos informacionales -referenciales, pedagógico-metodológico y organizativo-contextual, en el marco que ofrecen los procesos directivos integradores que hacen posible el diseño de la estrategia institucional del proceso de enseñanza- aprendizaje y su implementación.

Su carácter general, también, está determinado por el marco temporal para el que se concibe su aplicación, que es el de un período, curso escolar completo, considerando dos etapas, para cada uno de los cuales se destina un paso que describe el contenido de la gestión de los directivos escolares en la dirección institucional del proceso de enseñanza- aprendizaje, que se operacionaliza en un conjunto de tareas directivas ordenadas secuencialmente. El procedimiento está diseñado desde la perspectiva del enfoque sistémico, con un alto nivel de interactividad, garantizando la labor coherente del directivo al conducir la transición de un período escolar a otro.

El primer paso, que representa el momento del inicio de este supraproceso, describe el accionar del director en el período final del curso escolar (la etapa final de su segundo semestre y cierre). Este paso concreta, mediante tres fases, el proceso de diseño de la estrategia institucional para la dirección del proceso de enseñanza- aprendizaje. El segundo paso describe el contenido de la labor del director durante el período lectivo y se concreta mediante dos fases, el proceso de implementación de la

estrategia institucional para la dirección del proceso de enseñanza- aprendizaje.

Las tareas directivas que puntualizan el accionar del director en cada uno de los pasos y fases del procedimiento son, también, de carácter general y, en muchos casos, constituyen por su alcance subprocesos.

Objetivo del procedimiento. Orientar la gestión del director escolar en la dirección institucional del proceso de enseñanza- aprendizaje, para lograr la integración de dicho supraproceso.

Alcance del procedimiento. Como herramienta de carácter metodológico es aplicable a la gestión del director escolar en la dirección institucional del proceso de enseñanza- aprendizaje y ser contextualizado en la dirección institucional de este proceso en todos los niveles educacionales. En su empleo, las principales limitaciones pudieran estar relacionadas con la preparación que posean los directores escolares para ejecutar secuencialmente los pasos, fases y tareas que forman parte de su contenido, y con la no previsión de alternativas para el ajuste ante situaciones coyunturales.

Responsabilidades. Por referirse a un supraproceso directivo, en el que concurren procesos de igual naturaleza, la aplicación del procedimiento es responsabilidad de los directores escolares y del resto de los miembros de su equipo de dirección. La instancia encargada con la atención al nivel de que se trate en la estructura municipal de educación ha de ser responsable de la supervisión (control, asesoramiento y evaluación) de la aplicación del procedimiento, con lo que debe favorecer la reducción del impacto de las limitaciones principales que pueden aparecer en su empleo.

Paso 1: Diseño de la estrategia institucional para la dirección del proceso de enseñanza- aprendizaje

El diseño de la estrategia institucional para la dirección del proceso de enseñanza- aprendizaje es un proceso que, sobre la base de la información derivada del examen de las directrices de la política educativa nacional y el análisis y seguimiento al diagnóstico integral de la institución escolar, tiene como contenido la determinación de los objetivos y acciones institucionales que definen la intencionalidad, el alcance y los resultados que se esperan en el proceso de enseñanza- aprendizaje escolar. Supone, igualmente, la precisión de los plazos y momentos de su realización, las personas participantes en su ejecución, y los recursos financieros, materiales y tecnológicos requeridos; así como, el desarrollo de las acciones organizativas que coadyuvan al aseguramiento de las condiciones que dicho proceso demanda.

Marco temporal. Etapa del segundo semestre y cierre del período académico, que se despliega, aproximadamente, entre los meses de mayo y agosto.

Objetivo. El planeamiento y aseguramiento organizativo de la estrategia institucional para la dirección del proceso de enseñanza- aprendizaje para el período académico siguiente, en función de crear las condiciones informacionales, pedagógicas, metodológicas, organizativas y contextuales que este proceso reclama.

Descripción. En correspondencia con el objetivo de este paso, la gestión del director, apoyado por los demás miembros de su equipo directivo, se focalizará hacia tres direcciones principales:

- a. la obtención de información pertinente para la toma de las decisiones concernientes a la planeación de la estrategia institucional para la dirección del proceso de enseñanza- aprendizaje;
- b. la planeación de la estrategia, sobre la base de dicha información y
- c. Despliegue de acciones organizativas para viabilizar la implementación de la citada estrategia.

Estas direcciones definen el contenido de las tres fases y el conjunto de tareas que concretan este paso.

La Fase 1.1, de obtención de información, materializa este propósito a partir del examen de las directrices de la política educativa nacional, con la actualización de que siempre son objeto para cada período escolar y el análisis de los resultados del diagnóstico integral de la institución escolar, considerando las diferentes dimensiones e indicadores que este comprende, establecidas en el modelo teórico definido, y la interacción con las fuentes de información sugeridas. La información obtenida debe precisar qué factores se tienen a favor (fortalezas, oportunidades) y en contra (debilidades, amenazas) para un desarrollo efectivo del proceso de enseñanza- aprendizaje.

La Fase 1.2, de planeación consiste en la toma de decisiones propias de un proceso de esta naturaleza: determinación de políticas, direcciones estratégicas, objetivos, resultados esperados, acciones (actividades, tareas) directivas, tiempos necesarios y momentos de su ejecución, personas implicadas, recursos materiales y financieros requeridos, que concretan la estrategia institucional, sobre la base del análisis de la información acopiada en la fase anterior.

La Fase 1.3, de organización tiene como contenido el desarrollo de acciones propias de esta función directiva que permitan asegurar, desde esta etapa preparatoria del período venidero, la creación de condiciones para que las acciones (actividades, tareas) concebidas en la

estrategia institucional se puedan llevar a la práctica en el momento convenido con las mayores posibilidades de éxito. Todo lo anterior presume que el director y su equipo de directivo, cumplimenten, entre otras, las tareas directivas que para estas fases se proponen.

Paso 2: Implementación de la estrategia institucional para la dirección del proceso de enseñanza- aprendizaje

La implementación de la estrategia institucional para la dirección del proceso de enseñanza- aprendizaje es un proceso cuyo contenido se centra en la ejecución, regulación, control y evaluación de las acciones planificadas para garantizar las condiciones que requiere la realización del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Marco temporal. Los meses comprendidos entre septiembre del año natural en que se inicia el curso escolar y abril del siguiente año.

Objetivo. La puesta en práctica, regulación, control y evaluación sistemática de la estrategia institucional para la dirección del proceso de enseñanza- aprendizaje, durante el período escolar que delimita su marco temporal, en función de mantener y mejorar las condiciones informacionales, pedagógicas, metodológicas, organizativas y contextuales que dicho proceso exige.

Descripción. En este paso, la gestión del director, junto con los restantes integrantes del equipo directivo escolar se concentrará en la puesta en práctica y adecuación de la estrategia institucional para la dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje, y el desarrollo de acciones directivas para su regulación, control y evaluación sistemática.

Durante su desarrollo, a partir de la actualización permanente del diagnóstico integral (en sus diferentes dimensiones) y las directrices de la política educativa nacional, que aseguran la pertinencia informacional de la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje, el director y su equipo dirigen (regulan, controlan y evalúan) la ejecución de los procesos que aseguran el mejoramiento de la profesionalidad pedagógica (el trabajo metodológico, la superación del personal docente y el trabajo científico pedagógico) y la optimización de las condiciones contextuales (la organización escolar, la atención al ambiente físico y sociopsicológico y el aseguramiento de los recursos) para el proceso de enseñanza-aprendizaje. En consonancia con lo anterior, este paso incluye dos fases: a) de puesta en práctica y, b) de adecuación de la estrategia institucional.

La Fase 2.1, de puesta en práctica de la estrategia institucional tiene como contenido la ejecución de las acciones diseñadas y aseguradas organizativamente en el paso anterior, y se enmarca temporalmente entre septiembre

del año natural en que se inicia el curso escolar y enero del siguiente. El director enfatizará su labor en aquellas acciones que le posibilitan regular su desarrollo y el control y evaluación sistemática del proceso de su realización, y de sus resultados, que posibiliten retroalimentar dicha puesta en práctica y actualizar el diagnóstico integral, con vistas a la adecuación de la estrategia.

La Fase 2.2, de adecuación de la estrategia institucional, tiene como contenido la ejecución de las acciones diseñadas cuya continuidad se considere pertinente (con y sin ajustes) y la incorporación de nuevas acciones necesarias, sobre la base de la información actualizada obtenida en la fase anterior. Se enmarca temporalmente entre los meses de enero y abril, período académico en que se produce una disminución paulatina de la curva de rendimiento de los miembros de la comunidad escolar, que influye sobre el ambiente sociopsicológico de la institución, lo que debe ser objeto de particular atención por el director y su equipo.

Requisitos de la documentación:

El procedimiento considera tres documentos fundamentales que deben ser elaborados y conservados por el director escolar y su equipo directivo. Ellos son:

- 1) La estrategia institucional para la dirección del proceso de enseñanza- aprendizaje,
- 2) El cronograma para los análisis periódicos de la estrategia en los órganos de dirección, metodológicos y de participación escolar y,
- 3) El informe contentivo del balance parcial y final del cumplimiento de la estrategia institucional para la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje.

CONCLUSIONES

El procedimiento, constituye el recurso que hace viable y coherente la ejecución práctica de la gestión del director escolar en el diseño e implementación de la estrategia institucional para la dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje, mediante los pasos, fases y tareas que lo conforman, en una secuencia que garantiza la integración ordenada del contenido de los diversos procesos que confluyen en el supraproceso estudiado. Todo ello lo convierte en un aporte de gran valía que enriquece la práctica directiva escolar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar, E. (2009). Procedimiento para la dinamización de la gestión ambiental en la estrategia empresarial / aplicación en la Empresa de acopio, beneficio y torcido

- del tabaco Holguín. Tesis en opción al título académico de Master en Dirección. Holguín: Universidad de Holguín. "Oscar Lucero Moya".
- Alonso, S. (2006b). *Tecnología de la Dirección Científica Educativa*. Texto Básico para el curso homónimo del Módulo 4 de la Maestría en Educación. Mención Dirección Educativa. La Habana: MINED.
- Antúnez, S. (1993). *Claves para la organización de centros escolares*. Barcelona: Horsori.
- Borden, A. (2002). Directores de escuela en América Latina y el Caribe: ¿Líderes de cambio o sujetos a cambio? Recuperado de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/2283/Directores%20de%20escuela%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina%20y%20el%20Caribe%3A%20%C2%BFL%C3%ADderes%20del%20cambio%20%C3%B3%20sujetos%20a%20cambio%3F.pdf?sequence=1>.
- Fayol, H. (1977). *Administración Industrial y General*. México: Herrero Hermanos, SUCS. S.A.
- Correa, A. (2011). La evaluación institucional del hospital militar de ejército de Holguín en su condición de sede universitaria. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Holguín: UCP "José de la Luz y Caballero".
- González, L. (2006). *Gestión de Procesos*. Material Docente. La Habana: Universidad de La Habana.
- Gutiérrez, M. (2009). La dirección institucional de la formación de valores en las escuelas formadoras de estudiantes atletas de alto rendimiento. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Cultura Física. Holguín: ISCF "Manuel Fajardo".
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Área de Educación. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- Muñiz, T. A. (2010). Procedimiento para el monitoreo de la satisfacción laboral en la fábrica de tabacos para la exportación "Hilda Torres Bacallao", de Gibara. Tesis en opción al título académico de Master en Dirección. Holguín: Universidad de Holguín. "Oscar Lucero Moya".
- Pozner, P. (1997). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires: Aique.
- Ronda, G. (2007). *Dirección estratégica, constructo y dimensiones*. La Habana: Ediciones Futuro.
- Santana, I. (2010). Procedimiento para el diseño e implantación de un Sistema Integrado de Gestión. Tesis en opción al título académico de Master en Dirección. Holguín: Universidad de Holguín. "Oscar Lucero Moya".
- Velázquez, M. (2012). Procedimiento para el diseño de un servicio de implantación del sistema de inocuidad de los alimentos para el CNICA Territorial Holguín. Tesis en opción al título académico de Master en Dirección. Holguín: Universidad de Holguín. "Oscar Lucero Moya".
- Alonso, S. (2006a). *Propedéutica de la dirección científica educativa*. Curso no.1. Maestría en Educación. Mención en dirección científica educativa. Ciudad de La Habana: MINED.

ANEXOS

Anexo 1. Representación del procedimiento para la gestión del director en la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje

