

13

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

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

Niurka Velázquez Fombellida¹

E-mail: nvelazquez@uho.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5490-0563>

Pedro Valiente Sandó¹

E-mail: pvaliente@uho.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8954-3452>

¹Universidad de Holguín. Cuba.

Cita sugerida (APA, sexta edición)

Velázquez Fombellida, N., & Valiente Sandó, P. (2019). La gestión del director escolar en la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje. *Revista Conrado*, 15(67), 97-104. Recuperado de <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>

RESUMEN

El trabajo tiene como objetivo presentar los resultados del proceso de sistematización teórica realizada en torno a las categorías principales asociadas a la gestión del director escolar en la dirección institucional del proceso de enseñanza- aprendizaje, que sirvieron de sustento para la elaboración de un procedimiento encaminado a la gestión de dicho proceso.

Palabras clave:

Proceso de enseñanza-aprendizaje, dirección institucional, gestión institucional.

ABSTRACT

This work has as objective to present the results of the theoretical systematization process about the main categories to the school director in the institutional managing of the teaching – learning process, which serve as the base for the elaboration of a procedure directed to the development of this process.

Keywords:

Teaching-learning process, institutional direction, institutional management.

INTRODUCCIÓN

En el conocido informe presentado ante la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura por la comisión presidida por Jacques Delors se plantea que *“la investigación y la observación empírica muestran que uno de los principales factores de la eficacia escolar, si no el principal, es el director del centro.”* (Delors, 1996, p.11)

La labor del director ha estado enfocada hacia las principales esferas y procesos que conciernen a su actividad profesional de dirección, entre los que se destacan: el funcionamiento de los órganos técnicos y de dirección, la organización escolar, la dirección del trabajo metodológico y la atención al aprendizaje escolar, la atención al trabajo con la familia y la comunidad, la dirección de la labor educativa y, la planificación general del trabajo de la escuela y el control interno.

Aun cuando en los documentos normativos y metodológicos existe precisión conceptual en relación con la necesidad de su labor en la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje, el grado de su implicación, en tal sentido, sigue siendo limitado por razones como: la propia dinámica de los cambios y transformaciones en el Sistema Nacional de Educación, la falta de preparación que tienen en este orden, el limitado tiempo de permanencia en el cargo; así como, la falta de una supervisión acertada por los niveles jerárquicos superiores, que lo oriente en cuanto al contenido (el qué) y los procedimientos (el cómo) de su implicación en dicho proceso.

Este trabajo presenta los resultados del proceso de sistematización teórica realizada en torno a las categorías principales asociadas a la gestión del director escolar en la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje, en función de conformar su marco teórico-conceptual e identificar las principales inconsistencias teóricas a las que esta debe atender para el cumplimiento de su objetivo.

La búsqueda de alternativas y propuestas para encaminar la solución de la problemática referida conllevó a la consulta de una abundante bibliografía de autores cubanos y extranjeros que han abordado la temática relacionada con la actividad del director de centro docente, y se exponen en este trabajo como parte del proceso de investigación que esta autora en este sentido realizó.

DESARROLLO

El examen en torno a la gestión del director en la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje supone, el análisis de los conceptos proceso de

enseñanza-aprendizaje, dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje, dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje y gestión del director en la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje; así como, tener en consideración las propuestas teórico-metodológicas que han abordado teóricamente los dos últimos, o han planteado alternativas para su realización como proceso práctico. La concreción y consideración de los elementos derivados de este examen es esencial para precisar la pertinencia del estudio que motiva la investigación y coadyuvar al cumplimiento de su objetivo.

Fueron varias las definiciones analizadas sobre el concepto proceso de enseñanza-aprendizaje (Addine, Recarey, Fuxá & Fernández, 2004; Chávez, 2005; Castellanos & LLivina, 2002; López, et al., 2002; Rico, 2004; Soto & García, 2013; Silvestre & Zilberstein, 2000; Silvestre, 1999; Zilberstein, 2001), al que se reconoce como objeto de estudio de la Didáctica.

De entre esas definiciones se asume la planteada por Soto & García (2013), por cuanto incluye elementos que, a juicio de esta autora, son de suma importancia para la caracterización de dicho proceso. La citada definición expresa que *“el proceso de enseñanza-aprendizaje es el proceso educativo institucional que de modo más sistemático organiza y estructura la enseñanza en relación con la manera que debe ocurrir el aprendizaje al propiciar, como en ningún otro momento, la interacción directa educador-educandos alrededor de la relación esencial, garantizada por el educador, que se da entre los fines de la educación (objetivos) y la precisión de los contenidos gracias a la intervención de los componentes que aportan la dinámica del proceso (métodos, medios, formas, evaluación), estructura esta, en general, a través de cuyo funcionamiento es posible lograr la educación vinculada de manera directa a un determinado contenido de las ciencias concretas, expresado en planes y programas de estudio.”* (Soto & García, 2013, p.8)

A partir de la anterior, y todo el conjunto de definiciones valoradas, se puede caracterizar el proceso de enseñanza-aprendizaje como portador de los rasgos siguientes: tiene como fin el desarrollo integral de la personalidad de los educandos, es un proceso complejo, específico, sistemático y prolongado cuyos resultados se constatan a largo plazo, constituye el proceso educativo (pedagógico, formativo) de mayor trascendencia que tiene lugar en la institución escolar, coadyuva al cumplimiento de su encargo social, en estrecho vínculo con el resto de las actividades formativas de las que participan los estudiantes, tiene un carácter profesional; es un sistema en el que se interrelacionan componentes personales (referidos a las relaciones que se producen entre los sujetos que

Fecha de presentación: diciembre, 2018, Fecha de Aceptación: febrero, 2019, Fecha de publicación: abril, 2019

participan del mismo: alumnos, profesores, grupo escolar) y no personales (objetivo, contenido, métodos, medios, formas de organización, evaluación), es un proceso consciente, intencionado, dirigido y, por tanto, planificado, organizado, regulado, controlado y evaluado.

Se hace necesario precisar que se conforma de la unidad dialéctica de dos procesos que tienen particularidades específicas: el proceso de enseñanza y el proceso de aprendizaje ya que organiza y estructura la enseñanza en relación con la manera que debe ocurrir el aprendizaje y es, por tanto, la vía mediatizadora esencial para la apropiación de conocimientos, habilidades, hábitos, normas de relación, de comportamiento y valores legados por la humanidad, que se expresan en el contenido de la enseñanza.

Horrutiner (2007), identifica como sus dimensiones esenciales: a) la instructiva (implica su percepción como un proceso cuya función es dotar al escolar de los conocimientos y habilidades necesarios para el logro de los objetivos del nivel educativo que cursa), b) la desarrolladora (referida a su percepción como un proceso de crecimiento progresivo de las facultades innatas y potencialidades funcionales de cada [individuo](#)) y, c) la educativa (referida a la formación del hombre para la vida). Tiene un carácter dialéctico, al ser un proceso complejo, portador de un conjunto de contradicciones, de las que pueden citarse las que se dan entre: a) el enseñar y el aprender, b) el maestro y sus alumnos, c) los alumnos entre sí, d) el propósito de alcanzar un rendimiento en el aprendizaje y la capacidad real del alumno para lograrlo y, e) la teoría y la práctica pedagógica. Está regido por leyes concatenadas (pedagógicas, psicológicas, lógicas, filosóficas, entre otras), que interactúan y se condicionan mutuamente

La dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje exige, asimismo, tomar en cuenta una concepción del proceso de enseñanza-aprendizaje basada en un enfoque desarrollador, que promueva el desarrollo integral de la personalidad del educando y forme un individuo autodeterminado y autónomo, con posibilidades de autoperfeccionarse y autoeducarse a lo largo de su vida, como imperativo insoslayable en las condiciones de la sociedad contemporánea.

En el caso del concepto dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje, su análisis presupone considerar que dicho proceso directivo se produce en dos niveles dentro de la institución escolar: a) a nivel del aula, donde su responsabilidad está a cargo del docente y, b) a nivel institucional, donde es responsabilidad del director y su equipo directivo.

Aunque pueda parecer extraño, dado el uso constante que se hace en la práctica pedagógica del término dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje, y de su aparición recurrente en la documentación normativa y en toda la amplia variedad de trabajos que recogen resultados de estudios e investigaciones referidos a la educación, son muy escasas las definiciones sobre este proceso, cuando el contexto de su realización es el primero de los niveles señalados. Es más frecuente encontrar propuestas referidas a los elementos que intervienen en el mismo y a las responsabilidades que conciernen al docente como su sujeto dirigente, entre otros asuntos.

Parra (2002), que se refiere a este proceso en la formación universitaria de educadores, define la dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje como *“la dirección por los docentes de la formación del estudiante, en la que se produce el tránsito hacia niveles superiores de desarrollo en los modos de pensar, sentir y en la calidad de los desempeños para la transformación del contexto de actuación pedagógica y la autotransformación”*. (p.20)

Según Coll (1991), la dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje se lleva a cabo a partir de la interacción de tres elementos esenciales: a) el alumno que está llevando a cabo el aprendizaje, b) el objeto u objetos de conocimiento que constituyen el contenido del aprendizaje y, c) el profesor que enseña con el fin de favorecer el aprendizaje de los alumnos. Precisa, además, que *“esto presupone que la unidad básica del análisis de la dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje no sea la actividad individual del alumno, sino la actividad articulada y conjunta del alumno-alumno y del profesor en torno a las tareas escolares”*. (p. 35)

Con independencia de lo anteriormente dicho, en cuanto a la escasez de definiciones conceptuales sobre la dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje, cuando el contexto de su realización es el grupo de clases y sus protagonistas son los docentes y los alumnos, el propio desarrollo de la Didáctica ha establecido un conjunto de postulados teóricos (leyes, principios, regularidades), y de propuestas de orden teórico-metodológico que ofrecen orientación suficiente para su realización óptima.

El concepto dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje se plantea en este estudio para aludir a un supraproceso estratégico dentro del proceso directivo escolar, cuyo propósito es el aseguramiento de las condiciones que demanda el desarrollo efectivo del proceso de enseñanza-aprendizaje. Este se integra a partir de un conjunto de procesos que configuran varias de las esferas de actuación de la actividad profesional de dirección del director escolar.

Fecha de presentación: diciembre, 2018, Fecha de Aceptación: febrero, 2019, Fecha de publicación: abril, 2019

A partir del análisis de la literatura consultada se puede inferir el reconocimiento de una dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje, y que su existencia delimita un área particular de la actividad profesional de dirección del director escolar, de un amplio alcance, configurada por procesos de naturaleza diversa. En las citadas fuentes, en las que no se menciona explícitamente este concepto (dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje), se presentan propuestas que se aproximan a su contenido; pero no lo abarcan y caracterizan plenamente. Algunas de esas propuestas se reseñan a continuación.

Pozner (1997), a partir de reconstruir la propuesta de Obin & Cros (1991), plantea tres ámbitos o dominios de la gestión escolar: a) el ámbito de lo educativo, b) el ámbito de lo pedagógico, y c) el ámbito organizacional-operativo; desde cuya interacción se pueden generar condiciones propicias para el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje. La autora confiere un lugar central al ámbito de lo pedagógico, que define como el *“que busca la coherencia de las acciones pedagógicas en las que participan los alumnos; así las escuelas se preocupan por las metodologías y las estrategias que ponen en marcha las intervenciones de cada uno de sus docentes. Y también las escuelas se preocupan por desarrollar las potencialidades de todos los estudiantes, asegurándoles aprendizajes potentes y significativos”*. (Pozner, 1997, p. 73)

Alonso (2002), que introduce el concepto actividad pedagógica profesional de dirección de los directivos de las instituciones escolares, propone seis esferas de dicha actividad que están en estrecha relación con los subsistemas del sistema de dirección de la institución educativa modelado por el autor, al considerar que dicho sistema es *“el escenario natural donde se desarrolla la actividad pedagógica profesional de dirección”* (p.46). Las mencionadas esferas son: 1) la de interacción con el medio, 2) la normativa, 3) la del ejercicio del poder, 4) la organizativa, 5) la tecnológica y, 6) la de ejecución.

Obin (2004), por su parte, define seis campos en la actividad del director escolar: 1) gestión de los profesores y de sus competencias profesionales, 2) gestión administrativa y jurídica, 3) gestión financiera y de rendición de cuentas, 4) gestión de los recursos materiales, 5) gestión de las relaciones exteriores y de las asociaciones y, sobre todo, 6) gestión de los alumnos, sus aprendizajes y su educación.

El Ministerio de Educación de Chile (2005), distingue cuatro dimensiones o ámbitos de trabajo de los directores escolares en ese país: a) liderazgo, b) gestión curricular, c) gestión de recursos y, d) gestión del clima organizacional y convivencia, que, como puede apreciarse desde su

denominación concurren para la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Poloni (2011), establece lo que denomina seis dimensiones (que en realidad son exigencias, responsabilidades o funciones) que concretan el contenido de lo que llama dirección pedagógica de la escuela:

La dirección tiene una idea clara o informada de las necesidades de la escuela/liceo, siempre centrada en las necesidades de los alumnos/as, a partir de lo cual establece metas y prioridades claras, poniendo el énfasis en el rendimiento escolar.

- La dirección es capaz de transmitir los fines y prioridades educativas a toda la comunidad escolar.
- La dirección apoya a los profesores en el ámbito curricular, lo que incluye: la sugerencia de recursos y estrategias para conseguir los objetivos, el establecimiento de sistemas de apoyo a los procesos didácticos, el trabajo con los profesores para resolver problemas relacionados con el bajo rendimiento en algunos cursos y asignaturas, la visita a las aulas a petición de los profesores, y la coordinación vertical y horizontal de los diferentes programas a fin de obtener un aprovechamiento eficaz de los recursos, entre otras acciones.
- La dirección crea un ambiente ordenado y un clima escolar que facilita la enseñanza y el aprendizaje.
- La dirección conoce la enseñanza de calidad y trabaja activamente con el profesorado para mejorar su capacidad profesional, lo que implica facilitar su crecimiento profesional, descubrir sus necesidades, crear oportunidades de perfeccionamiento y promover actividades que permitan aprovechar sus potencialidades.
- La dirección supervisa y evalúa el rendimiento de la escuela/liceo, lo que incluye: la implantación de modelos sistemáticos de evaluación interna de programas y profesores, la evaluación formativa de los procesos docentes y organizativos, el establecimiento de procedimientos para obtener información objetiva sobre la actividad docente, la implantación de sistemas de observación de la práctica docente entre los profesores y el establecimiento de sistemas de revisión continua del currículo, entre otras acciones.

Valiente (2014), al modelar la actividad profesional de dirección del director escolar, destacan como sus principales esferas de actuación: a) la planificación, organización, regulación, control y evaluación del trabajo general de la escuela; b) la dirección del trabajo político-ideológico y de educación en valores; c) la dirección del trabajo metodológico, a través del cual actúa en la dirección del aprendizaje de los alumnos; d) la dirección de la formación y superación del personal docente; e) la dirección del trabajo científico-pedagógico; f) la organización escolar;

Fecha de presentación: diciembre, 2018, Fecha de Aceptación: febrero, 2019, Fecha de publicación: abril, 2019

g) la dirección del trabajo con la familia y la comunidad; h) el trabajo con las organizaciones de la escuela; i) la dirección de otros procesos de gestión de recursos humanos y; j) el aseguramiento de los recursos materiales y financieros.

Aun cuando se suscriben las esferas planteadas, por cuanto hacen referencia a la variedad de procesos pedagógicos y administrativos que conciernen a la actividad profesional de dirección del director escolar, cuya interacción armónica debe tener una influencia determinante sobre la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, resulta cuestionable considerar que la intervención del director en la dirección del aprendizaje de los alumnos, pueda limitarse a su actuación en la dirección del trabajo y la dirección del trabajo metodológico, pues las condiciones institucionales que se crean desde este proceso sólo conciernen, de manera directa, a la preparación (pedagógico-metodológica, científica, político-ideológica, directiva) del personal docente y directivo para la dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje.

También se examinaron propuestas formuladas por el Ministerio de Educación de El Salvador (2008); Fullan (2002); y el Ministerio de Educación de Perú (2014), que guardan relación con el contenido de la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje.

El MINED de la República del Salvador (2008), define la misión del director como líder pedagógico al que corresponden funciones relacionadas con: la motivación de la comunidad educativa, la supervisión del trabajo pedagógico, la promoción del desarrollo profesional de los docentes la innovación pedagógica, la distribución oportuna y pertinente de los recursos humanos, didácticos y de apoyo al aprendizaje, y el monitoreo de la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes. Fullan (2002), por su parte, identifica cinco dominios (en realidad funciones y roles) que concretan elementos de la labor del director referidos a su papel como líder de cambio.

El Ministerio de Educación de Perú (2014), utiliza el concepto “gestión escolar centrada en los aprendizajes” para denotar las prioridades que han de atender los directores en función de la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje escolar, que se concreta en ocho compromisos de gestión escolar (dos de resultado, cinco de proceso y uno instrumental de orientación), los que se definen como *“prácticas de gestión escolar consideradas fundamentales para asegurar que los estudiantes aprendan”* (p.13). Los referidos a proceso conciernen al uso efectivo del tiempo en la institución educativa y en el aula, el uso adecuado de rutas de aprendizaje de Comunicación y Matemática y de materiales y recursos

educativos, y la gestión de un clima escolar favorable al logro de los aprendizajes. El compromiso instrumental de orientación, referido al plan anual de trabajo de la institución educativa, se concibe para facilitar la implementación de los compromisos de resultado y proceso. Esta propuesta ofrece pautas de gran utilidad en función de los resultados investigativos que deben derivar de esta investigación.

La gestión del director escolar en la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje, se refiere a la actividad que tiene como contenido el aseguramiento informacional, y la creación y mejoramiento sistemático de las condiciones pedagógicas, organizativas y contextuales para el desarrollo efectivo del proceso de enseñanza-aprendizaje con los escolares. Todo ello, con la participación de su equipo directivo.

La gestión del director escolar en la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje, desde el contenido conceptual con que se asume en esta investigación, ha sido denominada con múltiples términos que son indicativos de la importancia que se concede a la labor que le corresponde en relación con este proceso formativo esencial de la institución escolar. Entre los mencionados términos podrían señalarse: 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) y, dirección pedagógica (Poloni, 2011).

Son innumerables los argumentos que se encuentran en la literatura que fundamentan la necesidad de una gestión pertinente de los directores en la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje, ante la tendencia persistente de que estos dedican una parte muy limitada del tiempo destinado a la actividad directiva (32,7% como promedio en 16 países de América Latina) a las tareas de liderazgo pedagógico, entendidas como las de *“liderazgo instructivo y de supervisión, evaluación y orientación a los docentes”* (Murillo, 2012, p.35)

En referencia a la necesidad de que los directores logren una verdadera implicación en la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje, muchos de los autores consultados ofrecen argumentos como los siguientes:

“Una clave para mejorar la calidad de la educación es centrar los esfuerzos en lo pedagógico, esto significa poner atención en lo que ocurre en el aula para buscar mecanismos que aseguren logros de aprendizajes.” (Martínez, 2012, p.1)

“El problema reside en definir modelos de gestión de las instituciones escolares que... fortalezcan la acción”

Fecha de presentación: diciembre, 2018, Fecha de Aceptación: febrero, 2019, Fecha de publicación: abril, 2019

directiva hacia el interior de la unidad educativa en función de la producción de resultados en el proceso específico de enseñanza-aprendizaje” (Tedesco, 2004, p.14)

La gestión del director escolar en la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje, como componente medular de su actividad profesional de dirección presume, asimismo, el desempeño de funciones, tareas y roles específicos, congruentes con el contenido de los procesos que debe conducir, a los que hacen referencia autores como Brun (1987); Alonso (2002); Fullan (2002); Herrera (2004); Chile. Ministerio de Educación (2005), El Salvador. Ministerio de Educación (2008); Perú. Ministerio de Educación (2014); Obin (2004); Poloni (2011); y Valiente, González & Del Toro (2013a), entre otros; así como, que sea poseedor de cualidades para poder desplegarlos (conocimientos, habilidades o competencias específicas), reflejadas en múltiples trabajos como los del Ministerio de Educación de Perú (2014); Pozner (1997); Poloni (2011); Tedesco (2011); Valiente (2001); y Valiente, González & Del Toro (2014).

El análisis realizado en relación con propuestas precedentes que abordan la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje y la gestión que corresponde desarrollar al director escolar en la conducción de este proceso medular de su actividad profesional de dirección posibilitó: a) Refrendar argumentos sobre la pertinencia de investigaciones en este sentido, b) Develar un reconocimiento tácito de la existencia de una dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje, que delimita un área particular de la actividad profesional de dirección del director escolar, configurada por procesos de naturaleza diversa, c) Reconocer esferas, ámbitos, campos, dominios o dimensiones de la actividad profesional de dirección del director escolar, desde cuya integración se podrían crear las condiciones informacionales, pedagógicas, organizativas y contextuales adecuadas para hacer más efectivo el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje escolar, d) Clarificar el contenido de procesos que, aunque independientes, son convergentes a la dirección institución institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje, e) Distinguir funciones, tareas y roles relativos a la labor del director escolar en el desarrollo de procesos que confluyen para la dirección institución institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje y f) Identificar cualidades que ha de poseer el director para gestionar el proceso directivo estudiado.

La sistematización de estos antecedentes relativos al desarrollo teórico permitió evidenciar que la mayoría de las propuestas examinadas: a) No hacen una referencia explícita al concepto dirección institución institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje, y las que se aproximan a

su contenido, no lo abarcan y caracterizan plenamente, b) Están dirigidas a modelar la dirección escolar como proceso general y absolutizan el papel de determinados procesos para la dirección institución institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje, en menoscabo de otros que también resultan trascendentes, c) Las relaciones esenciales (teóricas) que son inherentes al objeto estudiado no se logran revelar con precisión, d) No se ofrecen alternativas metodológicas acerca de cómo alcanzar la integración de los procesos que concurren para la dirección institución institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje escolar; en función de alcanzar la mayor efectividad de ese proceso educativo cardinal de la actividad escolar y e) Se pondera insuficientemente la necesidad de la gestión de información pertinente sobre el estado del conjunto de variables que pueden favorecer u obstaculizar el curso adecuado del proceso de enseñanza-aprendizaje escolar, como referente ineludible para su dirección institución institucional

CONCLUSIONES

La dirección institución institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje abarca un contenido que penetra, de manera directa, en varias de las esferas, ámbitos, dimensiones, dominios o campos reconocidos (con sus procesos correspondientes) de la actividad profesional de dirección del director escolar, por lo que constituye un supraproceso, concepto que alude a *“aquellos procesos que agrupan varios procesos importantes o están referidos a toda una actividad estratégica”* (González, 2006, p.7). Correspondió a esta investigación la identificación de los procesos que configuran este supraproceso directivo escolar, así como precisar sus interrelaciones y el modo en que se concretará su integración.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Addine, F., Recarey, S., Fuxá, M., & Fernández, S. (2004). Didáctica: teoría y práctica. La Habana: Pueblo y Educación.
- Alonso, S. (2002). El Sistema de Trabajo del MINED. (Tesis doctoral). La Habana: Instituto Central de Ciencias Pedagógicas.
- Brun, J. (1987). Ecole cherche manager, Institut supérieur d'éducation permanente. Paris: INSEP.
- Castellanos, D., Castellanos, B., & LLivina, M. (2002). Aprender y enseñar en la escuela. Ciudad de La Habana: Pueblo y Educación.
- Chávez J. (2005). Problemas contemporáneos de la Pedagogía I y II. La Habana: ICCP.

Fecha de presentación: diciembre, 2018, Fecha de Aceptación: febrero, 2019, Fecha de publicación: abril, 2019

- Chile. Ministerio de Educación. (2005). El marco de la buena dirección. Santiago de Chile: Ministerio de Educación.
- Coll, C. (1991). Acción, interacción y construcción del conocimiento en situaciones educativas. En, C. Coll. Aprendizaje escolar y construcción del conocimiento. Madrid: Paidós.
- Delors, J. (1996). Informe Delors (La educación encierra un tesoro). Paris: UNESCO.
- El Salvador. Ministerio de Educación. (2008). Dirección escolar efectiva: documento 4. San Salvador: Ministerio de Educación.
- Fullan, M. (2002). El significado del cambio educativo: un cuarto de siglo de aprendizaje. Rvista de currículum y formación del profesorado, 6 (1–2), Recuperado de <https://www.ugr.es/~recfpro/rev61ART1.pdf>
- González, L. (2006). Gestión de Procesos. La Habana: Universidad de La Habana.
- Herrera, M. (2004). Identidad profesional y formación de directores. Caracas. Fundación Polar y Centro de Investigaciones.
- Horrutiner, P. (2007). El proceso de formación. Sus características. Revista Pedagogía Universitaria, 12(4). Recuperado de <http://cvi.mes.edu.cu/peduniv/index.php/peduniv/article/view/416>
- Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Área de Educación. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- López, J., Esteva, M., Rosés, M. A., Chávez, J., Valera, O., & Ruiz, A. (2002). Marco conceptual para la elaboración de una teoría pedagógica. En, G. García (comp.), Compendio de Pedagogía (pp. 45-60). La Habana: Pueblo y Educación.
- Martínez, M. (2012). La dirección escolar centrada en lo pedagógico, clave para mejorar la calidad de la educación. Recuperado de <http://mt.educarchile.cl>
- Murillo, J. (2012). La dirección escolar en Chile: una visión en el contexto de América Latina. En J. Weinstein, J. & G. Muñoz (Eds.) ¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile? Santiago de Chile: Centro de Innovación en Educación de Fundación Chile y Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Obin, J. (2004). La formación profesional de los directores de escuela. Recuperado de <http://www.reduc.cl/raes.nsf>
- Obin, J. P., & Cros, F. (1991). Le projet d'établissement. Paris: Hachette Education.
- Parra, I. B. (2002). Modelo didáctico para contribuir a la dirección del desarrollo de la competencia didáctica del profesional de la educación en formación inicial. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación. La Habana: ISP "Enrique José Varona.
- Perú. Ministerio de Educación. (2014). Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes. Directivos construyendo escuela. Lima: Ministerio de Educación.
- Poloni, R. A. (2011). Escuelas eficaces y liderazgo. Recuperado de <https://www.monografias.com/trabajos35/escuelas-eficaces/escuelas-eficaces.shtml>
- Pozner, P. (1997). El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Buenos Aires: Aique.
- Rico, P. (2004). Proceso de enseñanza-aprendizaje desarrollador en la escuela primaria. La Habana: Pueblo y Educación.
- Silvestre, M. (1999). Aprendizaje, educación y desarrollo. La Habana: Pueblo y Educación.
- Silvestre, M., & Zilberstein, J. (2000a). ¿Cómo hacer más eficiente el aprendizaje? La Habana: ICCP.
- Silvestre, M., & Zilberstein, J. (2000b). Enseñanza y aprendizaje desarrollador. La Habana: ediciones CEIDE.
- Soto, M. & García, A. (2013). El aprendizaje escolar. Un reto para la escuela contemporánea. Congreso Internacional Pedagogía. La Habana: Educación Cubana.
- Tedesco, J. C. (2011). Los desafíos de la educación básica en el siglo XXI. Revista Iberoamericana de Educación, 55, 31-47. Recuperado de <https://rieoei.org/historico/documentos/rie55a01.pdf>
- Valiente, P. (2001). Concepción sistémica de la superación de los directores de Secundaria Básica. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Holguín: ISP "José de la Luz y Caballero".
- Valiente, P., González, J., R., & Del Toro, J. J. (2014). Principios y referentes orientadores de la formación especializada del director escolar. (Proyecto de Investigación: "Formación del Director Escolar"). Holguín: Universidad de Ciencias Pedagógicas "José de la Luz y Caballero".

Valiente, P., González, J., Santiesteban, R., & Del Toro, J. J. (2013). Aproximación a una concepción teórico-metodológica de la formación del director escolar. Congreso Internacional Pedagogía. La Habana: Educación Cubana.

Zilberstein, J., & Valdés, H. (2001). Aprendizaje escolar, diagnóstico y calidad educativa. México: Ediciones CEIDE.