

## Mejoramiento de la dirección educativa como un problema social actual en República Dominicana

### *Improvement of educational direction as a current social problem in the Dominican Republic*

**MSc. Ynosencia Merejo Medrano.** Profesora Adscrita de la Universidad Autónoma de Santo Domingo, Facultad de Ciencias de la Educación, Escuela de Formación Infantil y Básica. Santo Domingo, República Dominicana.

Correo electrónico: [ynosencia.merejo@gmail.com](mailto:ynosencia.merejo@gmail.com)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2227-7230>

**Dr. C. Ihosvanni González Duquesne,** Profesor Titular. Director de Relaciones Internacionales. Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona. La Habana, Cuba

Correo electrónico: [ihosvannigonzalez@ucpejv.edu.cu](mailto:ihosvannigonzalez@ucpejv.edu.cu)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7664-6516>

---

#### RESUMEN

Los problemas sociales y tecnológicos imponen retos a la educación escolarizada de todos los pueblos y República Dominicana no escapa a la situación. En ese orden, el objetivo del artículo es: fundamentar, desde los referentes teóricos que brinda la ciencia y la tecnología, el estudio del mejoramiento de la dirección educativa del nivel primario desde la actuación del director como un problema social actual en el contexto de República Dominicana. Para alcanzar tal pretensión, se emplea el método dialéctico-materialista: analítico-sintético, inductivo-deductivo, histórico-lógico, análisis de documentos, entrevista y la observación. Los resultados reflejan una dirección educativa con alta carga de trabajo en aspectos administrativos, con poco impulso de las prácticas educativas, procesos sin lineamientos definidos, poca participación de todos en la toma de decisiones. La dirección educativa requiere gestionar procesos

#### ABSTRACT

Social and technological problems impose challenges to the school education of all peoples and the Dominican Republic does not escape the situation. In this order, the objective of the article is: to support, from the theoretical references provided by science and technology, the study of the improvement of educational management at the primary level from the performance of the principal as a current social problem in the context of the Dominican Republic. In order to achieve such pretension, the dialectical-materialistic method is used: analytical-synthetic, inductive-deductive, historical-logical, document analysis, interview and observation. The results reflect an educational management with a high workload in administrative aspects, with little impulse of educational practices, processes without defined guidelines, little participation of all in decision making. The educational management requires managing

fundamentados en la relación teórico-práctico orientado por la ciencia y la tecnología para alcanzar resultados pertinentes; bajo una filosofía integradora e inclusiva, de desarrollo humano y vinculación de la institución con la comunidad en una mejora continua para alcanzar la calidad educativa deseada.

**Palabras clave:** director, educación escolarizada, entidades educativas, liderazgo

processes based on the theoretical-practical relationship guided by science and technology to achieve relevant results; under an integrative and inclusive philosophy, human development and linking the institution with the community in a continuous improvement to achieve the desired educational quality.

**Keywords:** director, school education, educational entities, leadership.

---

## Introducción

Una compleja globalización caracteriza a la actual sociedad, como consecuencia de los conflictos de la crisis de valores, de la incertidumbre y de la inequidad. Estos problemas globales, regionales y locales imponen un reto al actual paradigma educativo centrado en la transmisión de información en los países en vía de desarrollo, de los que no escapa la República Dominicana.

La educación como fenómeno social es influyente en el avance y el progreso de las personas, y todo su desarrollo se vincula; porque precisamente esta surge con la sociedad e implica la asimilación por sus miembros, de las relaciones sociales que ellos mismos van construyendo, y es en ese proceso que se forma la personalidad. Se entiende entonces que esa educación necesita ser desarrollada de forma organizada, planificada, consciente, y precisamente esto hace que la educación escolarizada sea pensada para resolver los problemas que afectan el bienestar social.

Esta educación escolarizada debe tener aspiraciones de cambio, de transformación social permeada por la calidad de la interacción humana en el siglo XXI, para lo cual requiere de una dirección educativa capaz de impactar en el desarrollo de los pueblos en todos los ámbitos. Y manifestar coherencia con los estándares de calidad educativa, abordada de forma contextualizada por García Colina *et al.*, 2018.

Al respecto, Jabalayones *et al.* (2020) refiere la calidad como “la satisfacción del cliente en cuanto a rendimiento percibido, expectativas y los niveles de satisfacción”. (pp. 4-5). Por su parte, García Colina *et al* (2018) la establece como “filosofía de gestión de las organizaciones educativas constituye una referencia pertinente por su condición de paradigma, que incluye valores, principios y procedimientos”. (p.5).

Una dirección en la que se desarrollen procesos bajo las leyes que la rigen con el fin de garantizar la ejecución de las políticas, planes y proyectos en beneficio de la formación de los seres humanos garantizando un individuo capaz de su propio desarrollo, de su comunidad local y de la sociedad en sentido general.

Amparado en el marco de la constitución vigente, el Sistema Educativo Dominicano postuló un conjunto de principios y fines en la Ley 66-97, que orientan esa formación a la que se aspira.

Individuos para ser libres, creativos; hombres y mujeres con capacidad y oportunidades de participar en la toma de decisiones para la construcción de una sociedad que le permita expresarse sin temor ni coacción de palabras y acciones: Una verdadera, democrática donde el bien sea común para todos con distribución de riqueza igualitaria y equitativa.

También que sea justa y solidaria; idóneos para cuestionarla en forma permanente; que se considere una mezcla del trabajo productivo con el servicio comunitario, sin dejar formación humanística, científica y tecnológica, en el que disfrutar del cúmulo cultural sea oportunidad de toda la humanidad. El desarrollo de la nación es un trabajo de todos y para todo sin distinción de raza ni religión o pensamientos políticos. (Congreso de la República de Dominicana, 1967, p. 18)

En ese orden, en el marco de la Constitución de la República Dominicana (2015), el nivel primario tiene como función principal garantizar el desarrollo del niño, crear las condiciones para que los aprendizajes se realicen de manera integral y de acuerdo con sus necesidades e intereses, para proseguir hacia la educación secundaria.

Asimismo, en esta orientación, establece que la educación debe promoverse integralmente e impartirse al más alto nivel de pertinencia, calidad y eficacia, a fin de asegurar el derecho de las personas a participar con igualdad de oportunidades en la vida nacional. (Ministerio de Educación, 2020)

Para el logro de estas aspiraciones, la dirección educativa de los centros educativos del nivel primario contemplan dos dimensiones fundamentales, la administrativa y la pedagógica, coordinadas por un personal del centro, pero el director de la institución es la persona responsable de la conducción de todos los procesos y sobre el cual recae el éxito o fracaso de la formación de los estudiantes; pues por virtud de ley es la máxima autoridad

y le corresponde la representación oficial del Ministerio de Educación de la República Dominicana.

Ante esta perspectiva, el objetivo del presente artículo es fundamentar, desde los referentes teóricos que brinda la ciencia y la tecnología, el estudio del mejoramiento de la dirección educativa del nivel primario desde la actuación del director como un problema social actual en el contexto de República Dominicana.

## **Materiales y métodos**

Se desarrolló el estudio, con un enfoque predominantemente cualitativo y con visión documental y metodológica. Es por eso que, para alcanzar el objetivo previsto, la sistematización de la investigación se sustentó en métodos con carácter general y específicos de la ciencia.

En este orden, responde al método general dialéctico-materialista que contiene métodos de nivel teórico y empírico. Los métodos específicos empleados del nivel teórico fueron el analítico-sintético y el inductivo-deductivo. Del nivel empírico se consideraron la observación, la encuesta, la entrevista y el análisis de documentos.

### **Nivel teórico:**

El método analítico-sintético se utilizó para el análisis de las informaciones de las fuentes bibliográficas que constituyen referentes de la dirección educativa y la generalización de las regularidades que se obtienen en su análisis.

El método inductivo-deductivo se empleó para concluir de forma parcial y final sobre el mejoramiento de la dirección educativa del nivel primario de República Dominicana, específicamente en el Distrito Educativo 06-05 de La Vega Este.

### **Nivel empírico:**

La observación se empleó durante la participación en el desarrollo de los procesos de enseñanza-aprendizaje, administrativos y procesos de coordinación docente.

La encuesta se les aplicó a los docentes, con la finalidad de recoger datos sobre la dirección educativa en los procesos administrativos y pedagógicos.

La entrevista se concibió para los estudiantes, los directores, el personal administrativo y de apoyo, coordinadores docentes, orientadores y psicólogos, representantes de la Asociación de Padres, Madres y Amigos de Escuela (APMAE), representantes de la junta de centro, así como a padres de familia.

El estudio documental se dirigió hacia el análisis de la Constitución de la República Dominicana (2015), Ley 66-97, manual operativo de centro educativo público, proyectos

educativos, guía de autodiagnóstico, resultados de evaluaciones, libros y artículos de revistas.

## **Resultados**

Desde una perspectiva cualitativa se reseñan los principales resultados que emergen del estudio al facilitar la:

- Comprensión de las bases legales del derecho a la educación en República Dominicana.
- Percepción de la dirección como un tipo de actividad humana y sus particularidades, la dirección educativa y el director como agente responsable de su conducción en la entidad educativa y los retos que le plantea el desarrollo científico tecnológico actual.
- Contextualización de las demandas sociales en la educación como proceso.
- Definición de términos de importancia para el estudio (dirección educativa, gestión educativa, calidad educativa, liderazgo, director, entre otras)
- Establecimiento de las relaciones entre los principales núcleos teóricos inherentes al estudio que se realiza.
- Determinación del sistema de relaciones que se originan en el proceso de dirección educativa, según resultados de estudios y vivencias, y su importancia.

Los resultados de las observaciones durante las supervisiones, corroboraron los que aportaron las encuestas y entrevistas. Evidenciaron el poco empoderamiento y claridad de las acciones de los agentes que forman parte de la directiva de las instituciones educativas, que, en la mayoría de las veces, actúan sin un cronograma de trabajo definido, ni prioridades determinadas.

No se enfocan hacia metas medibles que le permitan analizar los avances obtenidos y tomar decisiones de replantear planes de mejora en la institución, aun cuando se les orienta la relación que existe entre los lineamientos, la planificación, la ejecución y el control de las actividades administrativas y pedagógicas.

Asimismo, se advierten conflictos e incomprensiones entre agentes y agencias educativas que entorpecen la gestión del director, los que, en ocasiones emergen de un mal manejo o de mecanismos y herramientas insuficientes para operar con estos o intentar su solución.

Insuficiente atención a las tareas de la dirección educativa por otras colaterales que limitan los mecanismos de gestión y el cumplimiento de la metodología de trabajo.

Se aprecia la limitada comprensión por parte de los directivos del compromiso constante en cuanto a su actualización científica y la introducción de buenas prácticas educativas, la percepción de su incidencia en la calidad educativa, a través de mecanismos de dirección y gestión que propicien la colaboración, la cooperación, la integración y la participación desde una perspectiva que promueva la relación escuela-familia-comunidad, la identidad y la filosofía institucional.

Carencias en el accionar basado en un liderazgo que irradie sensibilidad, valores morales y éticos, proyección y prácticas inclusivas, y se extrapole a cada entorno de actuación e interacción en la comunidad educativa.

Es evidente la visión tradicional de la gestión educativa en la reiteración de patrones descontextualizados.

## **Discusión**

El estudio del tema permitió comprender que en la República Dominicana, se estableció el derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades constituido en el Artículo 63 de la Constitución de la República Dominicana (2015), quien en su acápite I reconoce que “la educación tiene por objeto la formación integral del ser humano y debe orientarse hacia el desarrollo de su potencial creativo y de valores, con acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica y demás bienes y valores culturales”. (Asamblea Nacional de la República Dominicana, 2015, p. 21).

Para el cumplimiento de los principios educativos, la Ley, en el Art. 6, plantea diversos propósitos que van encaminados en tres dimensiones básicas: en el orden de la “calidad de vida”, en el orden de la “democratización” y en el orden “pedagógico”. Con este último se pretende fortalecer la interacción entre la vida educativa y la vida de la comunidad; propiciar que el desarrollo de capacidades, actitudes y valores sean fomentados respetando las diferencias individuales y el talento particular de cada estudiante.

Esta dimensión que trasciende más allá de todos los procesos de formación es la columna que sostiene a una institución educativa con la responsabilidad de construir al ciudadano demandado por la sociedad y como se expresa en el marco de asistencia de las naciones unidas para el desarrollo. (Marco de Asistencia de las Naciones Unidas (MANUD), 2018)

Estas aspiraciones posibilitaron la reflexión en torno a la temática de la dirección como un tipo de actividad humana y sus particularidades, la dirección educativa y el director como

agente responsable de su conducción en la entidad educativa y los retos que le plantea el desarrollo científico tecnológico actual.

En ese orden, siguiendo las directrices del Ministerio de Educación, la dirección educativa es el conjunto de procesos que se dan en las instituciones educativas con el objetivo de alcanzar resultados positivos en la formación de hombres y mujeres útiles, capaces de satisfacer sus necesidades y de asumir responsabilidad en favor de su desarrollo y el de la sociedad.

Aunque en ese concepto no se especifican los tipos de procesos que se desarrollan en estas instituciones, desde las experiencias acumuladas se entienden los procesos en el ámbito administrativo y en el ámbito pedagógico. En esta expresión concreta y directa es donde se da la formación de los hombres y mujeres, así como se conjugan las relaciones que permiten el desarrollo de una serie de actividades propiamente humana, encaminadas a alcanzar los objetivos definidos por todos y que pueden ser posible mediante el conocimiento, el empoderamiento y compromiso de las personas involucradas.

Estas relaciones están más identificadas en el concepto de dirección educacional que presenta Bringas y Carbonel (2010) dirigido al proceso social que ocurre en la entidad educativa, orientado a alcanzar los resultados que contribuyen a la formación humana, a partir de objetivos socialmente definidos y del compromiso de las personas involucradas.

Partiendo de este concepto que recoge la esencia fundamental de la dirección educativa se percibe, según resultados de estudios y vivencias, que las instituciones dedicadas a la formación integral de los hombres y mujeres de República Dominicana no le han dado la importancia al sentido de vinculación con el sistema de relaciones que en ellas se originan.

En estos espacios se debe contar con una organización de la entidad educativa en relación a su clasificación conforme a su matrícula de estudiantes, teniendo categorías de

tipo 1, los que presentan de 500 o más; tipo 2, los que oscilan entre 300 y 499; tipo 3, entre 100 y 299; tipo 4 entre 99 o menos y tipo 5 las entidades educativas que atiende varios grados simultáneamente. En las dos primeras categorías los directores pueden contar con un equipo por área en quien delegar la coordinación directa de la ejecución de los procesos. En la tercera, contará con un equipo en quien delegar las funciones de registro y control académico, pero se responsabilizará por la coordinación directa de la ejecución de los procesos docentes y administrativos. (Ministerio de Educación, 2014, p. 32).

En esta estructura, a mayor categoría del centro el director contará con un equipo por áreas en quien delegar la coordinación directa de la ejecución de los procesos, con el fin de trabajar de forma colaborativa para alcanzar los resultados de la entidad educativa. Sin embargo; se siente el miedo de distribuir responsabilidades de dirección a estas coordinaciones en favor de lograr juntos los resultados deseados por la comunidad educativa y poder crear una imagen positiva en las personas que brindan el servicio, en sus estudiantes y ante la sociedad en sentido general.

En otras palabras, la dirección educativa se descuida en coordinar convenientemente con los recursos humanos, que permanecen todo el tiempo en un espacio de trabajo, las actividades que ofrecen los resultados de los servicios que allí se concretan, los productos en términos de instrumentos y mecanismos de gestión, metodología de trabajo y sobre todo las competencias de los egresados.

Esta forma de concebir la dirección educativa en el mundo de hoy crea problemas expresados en los conflictos que se suscitan en los empleados que no comprenden sus funciones y el sentido de su trabajo en la institución; entre los docentes con actitudes apáticas para involucrarse en acciones de vinculación con la comunidad y sus propios compañeros; más bien asumen aquellas que sean propias del espacio del aula. De igual manera, se observan situaciones conflictivas entre administrativos y padres de familia al solicitar un determinado servicio. Y peor aun, docentes enfrentándose a padres de familia ante cualquier reclamo del aprendizaje de sus hijos.

Estas situaciones evidencian que quienes se responsabilizan en la dirección educativa repiten patrones de conductas de experiencias adquiridas durante su trayectoria de vida, de experiencia como docente y siguiendo unas especificaciones de las tareas que debe ejecutar en cada momento por parte de las instancias superiores, sin manifestar ideas autónomas, autorreguladas que orienten a la entidad hacia la búsqueda de resultados de calidad que se traduzcan en los aprendizajes de los estudiantes y su desarrollo integral desde una convivencia escolar democrática, participativa y coherente con la oferta en correspondencia con lo que requieren los sujetos y la sociedad.

En ese orden, el director como persona responsable de la conducción de la dirección educativa en las entidades de formación no se enfoca en las características de las necesidades y los niveles de satisfacción demandado por la sociedad, olvidando que cada

entidad es única y por tanto la organización de sus relaciones son particulares aunque sigan unos lineamientos generales.

Sus modos de actuación no alcanzan una sistematización en base a unos resultados de planeación de su trabajo en términos del plan estratégico, el proyecto educativo, el plan anual de clase, el plan operativo anual, el modelo pedagógico, el modelo de gestión de la calidad, entre otros lineamientos necesarios para la calidad de de la educación.

Uno de los productos de difícil manejo es el Plan Operativo Anual (POA), el cual es un recurso de planificación que orienta las actividades de la entidad educativa en un año fiscal, en función de las prioridades y la asignación presupuestaria que le corresponde atendiendo al tipo de centro, previamente definido por su matrícula estudiantil. Al finalizar el año fiscal se dan jornadas en base a sus componentes y relación lógica entre sí, sin tener grandes avances en su comprensión y el sentido del uso. (Ministerio de Educación, 2022).

Otro aspecto que llama la atención es que los directores en su mayoría no tienen unos estándares e indicadores de calidad y logros definidos para valorar las fortalezas y debilidades en la dimensión administrativa y pedagógica, negándose la oportunidad de un desarrollo institucional con mira a potencializar cada aspecto desfavorecido. Uno de esos componentes que pueden ser mejorados son las prácticas pedagógicas administrativa mediante un sistema de formación continua, pero no como hasta ahora se planea esperando a que las autoridades externas le comuniquen sobre qué capacitar, sino que esto obedezca a una evaluación de necesidades del personal para accionar de forma efectiva en sus responsabilidades dentro de la entidad educativa. (Pérez *et al.*, 2020).

Dentro de esas necesidades que aquejan al personal docente está la dificultad que enfrenta para abordar la formación de muchos estudiantes con condiciones de aprendizajes múltiples, situaciones de comprensión del modelo pedagógico fundamentado en el enfoque histórico cultural, el socio crítico y por competencias, también dificultad en los tipos de planificación para la integración de las áreas del conocimiento.

Estas y otras sirven como punto de partida para el levantamiento de un sistema de formación sistematizado si el director estuviera desarrolladas las competencias que requieren estos procesos. Así lo dejan expresados los diversos resultados emitidos por las evaluaciones aplicadas a los estudiantes de tercero y sexto grado de primaria. (Instituto Dominicano de Evaluación e Investigación de la Calidad Educativa (IDEICE, 2022).

En el sistema de acompañamiento y evaluación de los aprendizajes existe cierta dificultad de diseñar los instrumentos más idóneos en correspondencia con la técnica que se emplee y no obedecen a una práctica continua ni sistemática, ni el establecimiento de una metodología que conlleve a la reflexión y mejora de la acción. Esto queda fuera de la concepción de convertir la entidad educativa en un campo de investigación para el desarrollo de capacidades de las personas y la obtención de los resultados esperados por la sociedad. Otra situación también, es la fundamentada por los organismos de participación que operan en las entidades como la Asociación de Padres, Madres y Amigos de la Escuela (APMAE), Comité de Cursos, Comité estudiantil, Asamblea Docente, Junta de Centro. En su opinión están conformados, pero no son considerados para la toma de decisiones, sino que lo utilizan para asuntos de firmas de documentos, asistir a eventos del centro, Distrito Educativo u otros contextos.

Esta actuación de los directores atenta con la vinculación de la relación escuela-familia-comunidad y el apoyo que estos pueden ofrecer si participaran en la elaboración de la filosofía institucional (visión, misión, valores) y sobre todo si le permitieran participar en el proyecto de sociedad que desea para sus hijos. Toda la actuación del director se verá reflejada en los procesos docente- educativo de la entidad, pues este incide indirectamente en la formación de los estudiantes.

Todo este panorama permite visualizar que muchos de los responsables de la dirección educativa no desarrollan procesos administrativos y pedagógicos conforme a sus necesidades e intereses previamente definidos; sino que se presentan como simples mediadores de los lineamientos generales del Ministerio de Educación, apegados solamente a un conjunto de funciones sustentadas en el resumen del puesto de director en el Manual Operativo de Centro Educativo Público, en la que se evidencia una carga que ocupa más del 80% del tiempo en aspectos de orden administrativo, dejando un porcentaje mínimo a lo pedagógico, para impulsar las prácticas educativas que impactan directamente en los aprendizajes de los estudiantes. (Ministerio de Educación, 2014, p.59).

En oposición a lo anterior, el director es la persona responsable de conducir los procesos pedagógicos que garanticen el cumplimiento de las políticas, planes y programas educativos creando las mejores condiciones organizativas y ambientación para los aprendizajes de los estudiantes. A esto se le adiciona que la conducción de estos procesos sea de equipo, pensando en la colaboración y la integración de los organismos de participación de la comunidad educativa. Esta cultura escolar organizada permite responder a las demandas

sociales, facilita la obtención de resultados comunes y contribuyen a que los estudiantes se formen con una conducta forjada en valores como el respeto hacia sí mismo, los demás y sus contextos y defensa de la vida, la salud y el medio ambiente, como bien lo expresa Gutierrez *et al* (2022).

Sin embargo, se entiende que tales situaciones operan por encontrarse en capacidad baja de impulsar el fomento de la innovación para el cambio como producto de las necesidades, de la reflexión, de las investigaciones y experiencias de otros para incorporarla al currículo del contexto determinado en su jurisdicción, negándose al uso de la característica de la flexibilidad y de ser abierto, para permitir su enriquecimiento a medida que las exigencias de la sociedad lo requieran o por el desarrollo que se opera en la ciencia y la tecnología. El Ministerio de Educación (2016), en uno de sus documentos establece las Bases de la Revisión y Actualización Curricular.

Declara la necesidad de realizar un trabajo donde privilegie la participación e intervención de los diferentes sectores de la sociedad en las distintas etapas de su desarrollo. Se necesita que el director se convierta en un líder escolar, preparado para aprender, pero que también sea conocedor y animador para que otros aprendan, cuya función principal es facilitar el aprendizaje de los que aprenden.

El director de centro que se proponga aprender y apoyar a que otros lo hagan, muestra un inicio de cambio y transformaciones que se lograrían en las entidades educativas y más aún en una educación del siglo XXI, donde se exige de un desarrollo de habilidades en diversas dimensiones y el impulso de la actividad de investigación como base de la transformación de los fenómenos sociales.

El aprendizaje de sus funciones le permitirá actuar con autonomía; convirtiéndose en un teórico de la educación que contraste en la práctica modelos que conlleven la reflexión participativa, la integración de todos hacia la calidad de la educación maximizando el desarrollo de las personas y de la sociedad. (Riveras León, 2020).

Lograr la visión de nación deseada desde la educación requiere de una dirección educativa en la actuación del director como agente responsable de la entidad formadora asumir retos que le plantea el desarrollo científico y tecnológico actual. Uno de los retos necesarios de cada centro educativo es definir una concepción filosófica de la formación de los hombres y mujeres que se pretenden formar mediante los procesos educativos donde todos asuman compromisos de transformación de ideas y prácticas que fortalezcan la calidad de los

procesos que se desarrollan y se puntualiza en el Plan Estratégico del Ministerio de Educación de la República Dominicana. (Ministerio de Educación, 2021).

En ese orden, es importante que se destaque que alcanzar altos estándares en las pretensiones de los clientes, evidencia una necesidad en el director de comprometerse con su formación científica, velando por su continua actualización; tomar decisiones en función de resultados que sean válidos y confiables que no le hagan daño a la vida y existencia de quienes están a su alrededor; una persona que sea sensible a los problemas de sus compañeros de trabajo, con un tratamiento digno; una persona que promueva la colaboración, la cooperación, integración y participación de todos los actores de los procesos de la academia. Se busca también que posea características que lo distinguen como un líder no solo en el interior de la entidad educativa sino también en la esfera social de la comunidad educativa.

Además, debe poseer un conjunto de capacidades, habilidades, destrezas que lo ubican en un escenario de laboratorio experimental donde se llevan a cabo las prácticas para desarrollar desde un contexto determinado las mentes más brillantes y espléndidas para la satisfacción propia de los estudiantes y la sociedad.

También, se requiere de un sujeto con un liderazgo que contribuya a la adquisición de su conocimiento y el de los demás, enfocado en la investigación y la reflexión de las prácticas de los estudiantes, de los docentes y en la suya propia. Asumir una postura crítica, de análisis de las necesidades humanas para comprender el entorno y los porqués de todo cuanto ocurre, es una prioridad en los escenarios del director de la entidad educativa.

Desde esta concepción, la sistematización y optimización de los procesos educativos, mediante la recopilación de datos sobre el hecho educativo, su clasificación, estudio, se constituye en la vía más factible para mejorar los procesos educativos e impactar en los tres órdenes que están dirigidos los propósitos de los fines educativos. Todo esto implica del desarrollo de competencias que fortalezcan el saber, saber hacer, saber actuar, saber sentir para potencializar la mejora los aspectos cognitivos, refuerza los valores, las actitudes y la práctica de los individuos. (Rodríguez Cabral, 2022).

Referirse al director de una institución escolar es pensar en el responsable de optimizar los procesos de formación de los estudiantes en condiciones y ambientes favorecedores. Es un profesional de la educación que auxiliado de otras ciencias puede realizar aportes a la mejora más eficaz de qué enseñar, cómo hacerlo, con qué hacerlo y cuándo hacerlo;

ayudando así a la formación de un ser humano y de una sociedad. También, establece que como experto impacta en las prácticas e intervenciones de los docentes en las aulas, incluyendo las mejoras de los aprendizajes. (Bringas y Carbonel, 2010).

Muy interesante lo anteriormente expresado en relación a la actuación del director y el impacto que ejerce en la entidad educativa; sin embargo, lograr tales resultados en el contexto de este país resulta muy complejo por no contar con ciertas ventajas que poseen otros países; pues el director necesita ejercer un liderazgo escolar, precisar una autonomía y regulación de los procesos pensando en los resultados, cuestión que requiere de una persona muy bien formada, con conocimiento amplio y profundo de lo que ocurre dentro y fuera de la institución. (Lazwardi, 2018; Riveras León, 2020).

Por otra parte, el Ministerio de Educación es quien maneja los criterios de selección del personal administrativo y docente y no siempre poseen las actitudes y capacidades necesarias para ocupar el puesto para el cual es asignado. Ello, requiere que se organicen los procesos para la selección de este personal.

Esta desventaja exige mayor esfuerzo para abordar procesos en beneficio de una cultura organizacional con valores y actitudes responsables del trabajo enfocado hacia una visión de conjunto, metas claras y medibles y que permita la colaboración de externos. Urge pensar en la creación de una cultura para la transformación individual mediante la socialización de los grupos que hacen vida dentro y fuera de las instituciones educativas. (Sánchez y Delgado, 2020).

Esto implica, examinar la gerencia en instituciones educativas; donde se enfatice la gestión del talento humano, donde intervienen elementos como liderazgo y cultura institucional; pues puntualizar el concepto de escuela, pues como institución educativa ejerce su influencia en la formación del sujeto, por ser una institución social dentro del sistema, donde no solo se enseña, sino que también se aprende y se establecen un conjunto de relaciones dentro y fuera de la institución, lo que hace inminente el establecimiento de la relación escuela comunidad, para lograr juntos la transformación local deseada.

Desde esta postura el director debe enmarcar su pensar y hacer en principios y valores que lo identifiquen en su contexto de acción académico y social; empoderado y comprometido con las necesidades de la comunidad y con su formación y la gestión del talento humano.

Desde esa perspectiva, el director requiere de conducir los procesos pensando en la formación de los individuos de manera útil, capaz de satisfacer sus necesidades y de asumir

responsabilidad por su desarrollo personal y el de la sociedad; y para ello, requiere enfocarse en una visión de transformación donde cada aula se constituya en una comunidad de aprendizaje, con prácticas creativas e innovadoras preñada de comunicación, autonomía, colaboración, cooperación, autorregulación y tecnología, impulsando el crecimiento personal y comunitario.

Además, contribuir a desarrollar hombres y mujeres desde el ámbito educativo para el logro de los mencionados fines es reorientar las prácticas educativas desde una conciencia crítica de los hechos, fenómenos, situaciones y problemas sociales, culturales y económicos; donde los estudiantes tengan la oportunidad de dialogar y reflexionar sobre causas y consecuencias de comportamientos, definiendo actuaciones individual y colectiva que evidencien convivencia con el otro y responsabilidad social ante los avances tecnológicos que impactan en la salud, el ser humano y el medio ambiente. (Pulido y Olivera, 2019).

De igual forma, esta posición invita al director a orientar a los docentes al desarrollo de prácticas educativas pensada desde la bioética, que parafraseando a Orozco Mera (2020), es muy viable desde la interdisciplinariedad teórico práctica considerar la capacidad de activar la fuerza moral de los estudiantes en los eventos que se les presentan, para reflexionar posibles respuestas con responsabilidad y respeto ante las posiciones de los compañeros; lo cual estimula a la sistematización de actividades de orden ético que conlleven a delimitar y socializar una conciencia plural, moral, pública y esfuerzos colectivos que materialicen el desarrollo digno del ser humano.

En sentido general, los cambios que se experimentan en todos los ámbitos de la sociedad a consecuencia del desarrollo de la ciencia y la tecnología exigen de las instituciones educativas pensar en la organización escolar como fundamento de la trayectoria de la educación, y considerar nuevas prácticas de educar a hombres y mujeres para impactar en sus comportamientos en favor del bien social; y medir la satisfacción de los ciudadanos, a su personal y al rendimiento de esta; los cuales requieren estar en correspondencia con los objetivos definidos en la misión, visión y plan estratégico, para ser operativa la política educativa del país.

Estas transformaciones no se experimentan en todos los centros educativos, pues el modelo de competencias del director marca la diferencia en los resultados que se quieren lograr en una institución escolar.

La dirección educativa implica interacciones complejas, que involucran cuestiones simbólicas, afectivas, comunicativas, sociales y axiológicas, exigiendo del director como agente responsable de la conducción de la entidad educativa ser un profesional capaz de ayudar propositivamente a otros a aprender, pensar, sentir, actuar y desarrollarse como persona y como miembro de una sociedad. En consecuencia, la noción de lo que implica se ha expandido considerablemente y ha incursionado en muchos ámbitos relativos a diferentes esferas de actuación.

En los momentos actuales, el desarrollo científico tecnológico existente exige que esa dirección educativa sea más integral, se ponga más en función de la formación de una cultura general integral en los estudiantes y que logre formar la personalidad que demanda la época actual. El director de la entidad educativa es un ser humano que conduce procesos bajo una completa red de relaciones de los grupos que se forman al interior de la escuela; como también de una relación con la comunidad y las instituciones sociales que en ella conviven; con la finalidad de abordar una educación proyectada hacia la formación integral de los individuos, con lo cual enfrentar los problemas que se le presenten, modelar capacidades y comportamientos sociales para la vida.

Asumir una posición reflexiva, sería saludable para la reconstrucción de una dirección educativa para impactar en la transformación de las prácticas educativas de los docentes, para el desarrollo de la calidad de la educación en República Dominicana, desde una postura colaborativa, de cooperación; además, enfocado en la investigación y la reflexión de las prácticas de los estudiantes, de los docentes y en la suya propia.

El director como un líder de la institución, requiere del desarrollo de una conciencia y actuación autónoma, lo cual se convierta en eje central y transversal en el impulso de las prácticas docentes, para que los estudiantes del nivel primario sean ejemplos de conductas apoyadas en principios y valores que contribuyan al bienestar de su persona, de sus contextos; que sean defensores de la vida, la salud y el medio ambiente.

## **Referencias bibliográficas**

Asamblea Nacional de la República Dominicana (2015). Constitución de la República Dominicana Gaceta Oficial No. 10805 del 10 de julio de 2015. República Dominicana, Santo Domingo

- Bringas-Linares, J. A. y Carbonell-Pérez, J. E. (2010). Contribución al concepto de dirección educativa. *VARONA*, (51), 11-21. [http://revistas.ucpejv.edu.cu/compendioVar/private/No51/RVNo51\\_A02.html](http://revistas.ucpejv.edu.cu/compendioVar/private/No51/RVNo51_A02.html)
- Congreso de la República de Dominicana (1967). *Ley General de Educación 66-97*. Gaceta Oficial No. 9975.
- García Colina, F. J., Juárez Hernández, S. C. y Salgado García, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(2), 206-216. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0257-43142018000200016&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0257-43142018000200016&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Gutierrez Primo, E. y Sánchez Huarca, A. (2022). Clima escolar y trabajo colegiado en una modalidad virtual en una institución educativa pública. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 21(45), 168-182. <https://doi.org/10.21703/0718-5162.v21.n45.2022.009>
- IDEICE (2022). Instituto Dominicano de Evaluación e Investigación de la Calidad Educativa. <https://ideice.gob.do>
- Jabalones Vivas, J., Carot Sierra, J. M. y Carrión García, A. (2020). Introducción a la Gestión de la calidad. Universidad Politécnica de Valencia.
- Lazwardi, D. (2018). Implementation of School-based Management. *Al-Idarah. Jurnal Kependidikan Islam*, 8(1), 32-49. <http://dx.doi.org/10.24042/alidarah.v8i1.2973>
- MANUD (2018). Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo y República Dominicana. Objetivos de Desarrollo Sostenibles. Amigo del Hogar.
- Ministerio de Educación (2014). *Orden Departamental No. 03-2014 que establece el Manual Operativo del Centro Educativo Público*. MINERD.
- Ministerio de Educación (2020). *Diseño Curricular. Nivel Primario*. MINERD.
- Ministerio de Educación (2021). *Plan estratégico 2021-2024*. MINERD.
- Ministerio de Educación (2022). *Plan Operativo Anual (POA)*. MINERD.
- Orozco Mera, B. R. (2020). La bioética en el ámbito escolar. *Woodbridge Academy. Formacionb*. Obtenido de <http://formacionib.org/noticias/?La-bioetica-en-el-ambito-escolar>
- Pérez Payrol, V. B., Luna Castro, M. y Bague Luna, Y. M. (2020, octubre 02). La superación del director de escuela. Su contribución al desarrollo local. *Conrado*, 16(76).

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442020000500418&lang=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442020000500418&lang=es)

Pulido Capurro, V. M. y Olivera Carhuaz, E. S. (2019). Gerencia educativa: Una visión empresarial de la educación básica. *Revista Científica de la UCSA*, 6(3), 52-62.

<https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2019.006.03.052-062>

Riveras León, J. C. (2020). *La influencia del liderazgo del director en la construcción de una cultura organizativa orientada a la innovación de las escuelas* [Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona].

Rodríguez Cabral, J. M. (2022). Estrategias de evaluación por competencias utilizadas por los docentes en entornos virtuales de aprendizaje en la Universidad Abierta para Adultos [Tesis Doctoral, Universitat de les Illes Balears].

Sánchez Armas, M. y Delgado Bardales, J. M. (2020). Gestión Educativa en el desarrollo del aprendizaje en las Instituciones Educativas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1-20.

### **Declaración de conflicto de interés y conflictos éticos**

Los autores declaramos que este manuscrito es original, no contiene elementos clasificados ni restringidos para su divulgación ni para la institución en la que se realizó y no han sido publicados con anterioridad, ni están siendo sometidos a la valoración de otra editorial.

Los autores somos responsables del contenido recogido en el artículo y en él no existen plagios, conflictos de interés ni éticos.

### **Contribuciones de los autores (ejemplo)**

**Autor 1**...: redacción del artículo, fundamentos teóricos, diseño de la metodología.

**Autor 2**...: fundamentos teóricos metodológicos, revisión de todo el contenido.