

El desempeño pedagógico del director escolar en la República Dominicana: necesidad en el contexto nacional

The educational performance of the school principal in the Dominican Republic: need in the national context

MSc. Manolin Bens Reinoso. M.A. Director de Centro Educativo Amparo García Maldonado. Ministerio de Educación. Prof. Adscrito de la Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad Autónoma de Santo Domingo. Doctorando en Ciencias de la Educación. Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona. Universidad Autónoma de Santo Domingo.

Correo electrónico: manolinbensreinoso@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-7279-3440>

RESUMEN

El desempeño pedagógico del director para contribuir a la calidad de los procesos educativos en la República Dominicana ha de gestarse desde las ciencias. Desde esta perspectiva, las contradicciones que evidencia la práctica con respecto a la teoría, constituyen la génesis de este artículo. De ahí que declare como objetivo: Argumentar la coherencia que manifiesta el desempeño pedagógico del director escolar conforme a los fundamentos teóricos, metodológicos, científicos y tecnológicos que le sustentan en el contexto actual del nivel secundario en la República Dominicana. El estudio cualitativo se sustentó en el enfoque dialéctico materialista para la consulta crítica de los referentes del objeto de estudio, con otros métodos del nivel teórico: Analítico sintético, Histórico-lógico, Inductivo -deductivo y Modelación. Del nivel empírico se utilizaron los siguientes: estudio documental, observación, encuesta, entrevista, prueba de desempeño y consulta a especialistas. En síntesis, la sistematización de las posiciones actuales sobre el desempeño pedagógico del director escolar en la sociedad actual y su impacto en el cumplimiento de las metas educativas, reveló el abordaje de este accionar directivo en la gestión pedagógica con una perspectiva compleja y competitiva que implica lo científico-tecnológico al potenciar la formación de un ciudadano preparado y comprometido con el futuro.

ABSTRACT

The pedagogical performance of the director to contribute to the quality of educational processes in the Dominican Republic must be developed from the sciences. From this perspective, the contradictions evidenced by practice with respect to theory constitute the genesis of this article. Hence, the objective is declared: To argue the coherence that the pedagogical performance of the school director manifests in accordance with the theoretical, methodological, scientific and technological foundations that support him in the current context of the secondary level in the Dominican Republic. The qualitative study was based on the materialist dialectical approach for the critical consultation of the referents of the object of study, with other methods at the theoretical level: synthetic analytic, historical-logical, inductive-deductive and modeling. At the empirical level, the following were used: documentary study, observation, survey, interview, performance test and consultation with specialists. In summary, the systematization of current positions on the pedagogical performance of the school director in today's society and its impact on the fulfillment of educational goals, revealed the approach to this directive action in pedagogical management with a complex and competitive perspective that implies the scientific-technological by promoting the formation of a citizen prepared and committed to the future.

Keywords: leadership, scientific direction,

Palabras clave: liderazgo, dirección científica, pedagogical process, pedagogical management, proceso pedagógico, gestión pedagógica, calidad educativa, educational quality

Introducción

La educación como fenómeno social ha estado impactada por grandes influencias en toda su naturaleza, desde esta mirada la cultura como constructo social que la educación asume la responsabilidad de transmitir a todas las generaciones humanas ha sido permeada por el proceso agigantado de la globalización en todas sus dimensiones. Esta realidad planetaria que incide en la cultura, la educación, permea la escuela como espacio donde los actores del aparato educativo desempeñan sus roles pedagógicos.

Desde esta perspectiva se asume que las instituciones educativas constituyen:

(...) organizaciones complejas en la que se generan múltiples procesos, las afectaciones en su funcionamiento están relacionadas con una organización escolar sobre la base del diagnóstico integral y el cumplimiento de la planificación que no siempre responde a las necesidades de ese diagnóstico, en el que debe priorizar la preparación de todos los que intervienen en el trabajo de la institución educativa... (Terry Borrego et. al, 2024, p10).

De ahí la necesidad y la convocatoria de los más diversos gestores de los procesos educativos, a reflexionar sobre el impacto social que tiene el desempeño pedagógico del director escolar para comprender cómo este, desde sus contribuciones pedagógicas, es promotor de los fines educativos que se plantean en documentos legislativos y normativos como: la Constitución del país, la ley general de educación 66-97, el currículo escolar, el Manual Operativo de Centros Educativos Públicos del país, así también, el plan estratégico Nacional en materia de Educación y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe, en derivación de la Agenda 2030 en su objetivo número 4.

En torno al tema se destacan los estudios de diversos autores que evidencian la evolución de un ejercicio directivo tradicional unidireccional y dogmático con enfoque normativo a otro colectivo, participativo, flexible y contextualizado, con la tendencia inclusiva como esencia tanto en los equipos como en la práctica escolar. En ello se destaca el liderazgo como cualidad que deviene en un ejercicio democrático marcado por las cualidades innatas, las formadas y las potenciadas.

Con respecto al ejercicio directivo, sus funciones y exigencias básicas son notables los aportes de: Durcker, P. (1967), Antúnez, S. (2000), Egido, I. (2006), Escamilla, S. (2006), Bass, B. (2007), López, R. (2013), Villarroel y Gairín (2014). En torno al liderazgo y su visión compartida y participativa, se destacan los estudios de: Mañú, J. (1999), Núñez, R. (2002), Morales, E. (2008), Álvarez (2010). En relación con la formación de las cualidades de liderazgo en la dirección educativa se reconocen los estudios de: Cavalcante, J. (2004), Bolívar (2010), Contreras, A. (2015), Castilloveitia, A. (2017). Se actualizan con los estudios de Goleman, D. (2013) y Evans, E. (2015) acerca de la interacción entre Inteligencia Emocional y estilos de liderazgo. Acerca de la evaluación del desempeño directivo y su influencia en la calidad de los procesos educativos y la transformación de estos, se orientan los estudios de: organización y dirección de los procesos (Teixidó, S.

(1996), Cano, E. (1998), Bouza, A. (2000), Borrell y Chavarría (2001), Maureira, O. (2006), Murillo, F. (2006), Parra, R. (2011), Herrera, M. (2013), Freire, S y Miranda, A. (2014), Rojas et.al. (2018).

Conforme a las intenciones de la investigación que se presenta, se connotan los aportes de Villarroel y Gairín (2014) contribuyen desde sus estudios a la elaboración del perfil de las competencias del director escolar en contextos vulnerables, lo que es de interés en el que se presenta al aportar las bases de la propuesta interventiva. En esa dirección, Rojas et.al. (2018), enfatizan las efectividad, eficacia y eficiencia se manifiestan en los equipos de trabajo, lo que constituye una de las cualidades de mayor importancia en los directivos, al convertirse en la esencia de la dirección colectiva cuyo sustento es esencial para el trabajo colaborativo y cooperativo, de los que emergen los resultados más valiosos, diversos y coherentes desde la contextualización.

En el contexto actual es pertinente valorar la importancia que tiene el desempeño pedagógico del director escolar, es pues, tarea vital en la transformación de la escuela, de sus fines, de los objetivos que, como encargo social, tiene concebidos, considerando que abarca más que el centro educativo, el proceso de enseñanza, al docente para con sus educandos, toca simientes como el currículo y las políticas educativas, expresadas en los fines de la educación. Siendo así se comprende que constituye un elemento vital para la formación del sujeto que demanda la sociedad actual, no solo en competencias cognoscitivas que expresen el dominio de los conocimientos teóricos, sino también en cómo se desarrollan acciones que contribuyan a las mejoras individuales y sociales.

En lo específico, el desempeño pedagógico del director escolar del nivel secundario puede ser valorado como un eje medular en las políticas educativas. Es por ello, que se infiere que debe contar con una preparación en la dimensión de la gestión escolar que no solo abarque la consecución de la gestión de trámites con prontitud y eficiencia, sino que, además, suponga administrar, dirigir, gobernar, organizar, solventar una determinada situación.

Desde esta mirada el desempeño pedagógico del director escolar requiere de una alta preparación en la estrategias pedagógicas que favorezcan el proceso de enseñanza-aprendizaje, que incluyen el dominio de las concepciones históricas, filosóficas, éticas, bioéticas, sociológicas, humanísticas, económicas, curriculares, científico–tecnológicas sobre la didáctica y la pedagogía, así también, de las trasformaciones que en la línea del tiempo va experimentando la educación como consecuencia de los cambios sociales.

Ante esta realidad que incide en la calidad de los seres humanos que se forman desde el sistema educativo, la referida figura resulta de mucha trascendencia en el desarrollo de los procesos educativos, es, por tanto, que con esta investigación se planteado como objetivo: Argumentar la coherencia que manifiesta el desempeño pedagógico del director escolar conforme a los fundamentos teóricos, metodológicos, científicos y tecnológicos que le sustentan en el contexto actual del nivel secundario en la República Dominicana.

Materiales y métodos

El estudio es de corte cualitativo, con una proyección dialéctico-materialista, con énfasis en el nivel teórico; desde donde el método analítico-sintético fue empleado para desarrollar la ruta selectiva de los referentes que abordan la temática objeto de estudio, además de ponderar el tránsito desde el todo a las partes del desempeño pedagógico del

director escolar. La determinación de regularidades y la extracción de inferencias necesarias en el estudio se logró con la aplicación del método inductivo deductivo.

Así pues, se analizan diferentes enfoques autorales sobre el desempeño pedagógico del director escolar en el contexto social actual, que avalado en la investigación científica requieren de la puesta en práctica de métodos científicos que den respuesta a los requerimientos sociales que existen sobre el director escolar. Por consiguiente, se realizó una sistematización de artículos de autores regionales y nacionales que abordan el desempeño pedagógico del director escolar con la revisión bibliográfica de su abordaje en el contexto digital.

Del nivel empírico se utilizaron los siguientes métodos: Estudio documental, en función de la consulta a documentos rectores y normativos, productos de la actividad de los docentes y directivos resultado de la implementación de las orientaciones recibidas y normativas establecidas. la observación, la encuesta, la entrevista y la prueba de desempeño permitieron constatar la problemática en la práctica y la consulta a especialistas permitió obtener criterios acerca de las exigencias al desempeño del director escolar y las posibles vías interventivas para lograr la coherencia necesaria entre este y las demandas sociales.

Se efectuó la sistematización de los referentes y un acercamiento en cinco instituciones educativas del nivel secundaria en la República Dominicana seleccionadas de forma aleatoria con un total de 50 docentes y 25 directivos, se incluyeron 10 especialistas para la consulta.

Resultados

La exploración de los referentes sobre el desempeño pedagógico del director escolar permitió constatar que existen diferentes puntos de vista sobre este, por tanto, la realidad educativa actual en República Dominicana requiere que sean valorados los diferentes enfoque autorales sobre este, en consecuencia, existen falencias en el modelo educativo del país que precisan seguir reflexionando sobre el impacto que tiene el desempeño pedagógico del director escolar en la ejecución de las políticas educativas y la oportunidades de formación que estas conciben hacia el director escolar.

Por tanto, la valoración de los núcleos teóricos sobre el desempeño pedagógico del director escolar se concibe como una necesidad científico social actual, sirven de referentes para la comprensión del tema objeto de análisis de acuerdo a las exigencias actuales del contexto, que requiere de transformaciones educativas profunda para poder alcanzar las condiciones necesarias que requiere la sociedad actual, que están planteadas en la Constitución de la Republica Dominicana, la Ley General de Educación 66 97, el Manual Operativo de Centros Educativos públicos del país y están establecidas en las políticas educativas.

Es por ello, que la formación del director escolar desde los diferentes enfoques autorales abordados se concibe como una necesidad social actual en la que debe ahondarse en tanto persisten brechas desde la ciencias para dar respuesta a los fines de la educación expresados en las política educativas, el currículo y la práctica que se enarbola en la escuela como sede de los aprendizajes de los estudiantes debe dar respuesta a la necesidades sociales-laborales por medio de la enseñanza, el desempeño pedagógico del director escolar, su comprensión objetiva sobre la significatividad de esta en el

acompañamiento educativo-pedagógico- en el proceso desarrollado del perfil de egreso que requiere el sistema.

Es en tanto que, el abordaje del desempeño pedagógico del director escolar debe concebirse desde un enfoque multidisciplinario, fundamentado en los conceptos de eficiencia, eficacia, pertinencia y calidad educativa, pero que a su vez implique los aspectos epistemológicos, conceptuales, filosóficos, éticos, humanísticos, tecnológicos, donde lo fundamental sea el proceso de enseñanza aprendizaje, en el que el constructo cognoscitivo que se promueve desde la concepción curricular, que los mismos se pueda homologar con las grandes habilidades gestoras de soluciones a los grandes males sociales heredados como pueblo caribeño dominicano en el cual el enfoque sobre la gestión escolar está más fundamentado en la calificación y que a su vez abandona grandes principios de desarrollo éticos, morales, filosóficos, espirituales que la escuela como institución social está llamada a incentivar desde su rol, se requiere de un desempeño pedagógico más visionario y en concordancia con los cambios actuales de la humanidad.

Distinguen la realidad dominicana y constituyen retos para el desempeño directivo escolar los siguientes:

- La realidad social de la República Dominicana requiere de alto contenido científico en sus ciudadanos, ante un escenario competitivo que demanda de los diversos actores del aparato educativo estén formados en una serie de habilidades, las cuales le permitan dar respuestas a los cambios acelerados que experimenta el mundo en la esfera científica y humana. Desde esta realidad el cambio permea el contexto educativo marcado por una nueva realidad planetaria.
- Conforme a las normativas colombianas desde la carta magna hasta las institucionales, es necesario reflexionar sobre el papel que juega la escuela como institución que es asumidas por la figura del director escolar, que desde la escuela de deben favorecer igualdades de oportunidades educativas para los sujetos formados en esta, sin embargo, en el contexto actual en el que la escuela se encarga de la formación cultural de sus miembros se evidencia que esta no responde de modo fehaciente ante un escenario que requiere mayor atención a las necesidades del contexto social.
- Desde esta perspectiva el Currículo Dominicano del Nivel Secundario plantea que es una necesidad, un compromiso ineludible, ético, crear las condiciones necesarias para que los jóvenes alcancen a desarrollar todo su potencial crítico, creativo, talentos, a su vez que puedan dar respuestas a las grandes problemáticas individuales y sociales que le plantea el contexto actual marcado por las demandas de competencias cognoscitiva en todas las dimensiones del saber científico. Que a su vez sean entes competentes, que alcance los ideales de su proyecto de vida personal y que dé respuesta a los requerimientos sociales.

Se constatan las exigencias desde lo legal y lo normativo en el desempeño profesional de los directivos escolares. Desde el marco jurídico del país en materia educativa se alude el derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones, en tanto, que el Estado reconoce el ejercicio de la carrera docente como fundamental para el pleno desarrollo de la educación y de la nación dominicana y, por

consiguiente, es su obligación propender a la profesionalización, a la estabilidad y dignificación de los y las docentes. Por consiguiente, la educación es concebida desde la carta magna del país como un derecho fundamental, integral, de calidad, en el cual la formación continua de sus actores es fundamental para poder lograr la igualdad de oportunidades entre todos los seres humanos, donde el ejercicio de la carrera docente, su profesionalización debe contribuir con el pleno desarrollo de la dominicana.

Al respecto, se reconocen normativas del Manual Operativo de Centros Educativos del país para el director escolar en que se advierte que las tareas y funciones se orientan a: diseñar proyectos educativos, elaborar planes operativos, supervisar, autorizar, manejar sistemas de gestión mediante registros de datos, generar informes de operatividad, conducir reuniones, inventariar bienes y recursos, tomar decisiones y realizar acciones de preservación y buen uso, atender a conflictos o quejas, dirigir el proceso y preparar informes de rendición de cuentas. Las funciones y tareas del director escolar, en síntesis, enfatizan dimensiones que van desde la administración, la infraestructura física del centro, gestión de recursos humanos y financieros, gestión de las relaciones entre la escuela, los estudiantes, las familias, la comunidad, así también, los agentes que están a su alrededor y que están llamados a integrarse en los procesos que desarrolla la escuela.

Se comprende desde los estudios más recientes que la gestión pedagógica implica aplicar un método sistémico de definición de acciones organizativas para alcanzar los resultados deseados. La gestión pedagógica del director escolar en la institución va más allá del aula donde se desarrollan los procesos áulicos, tiene incidencia en los estudiantes, sus familias, la comunidad, en sentido global en la sociedad; donde ésta demanda de la escuela un perfil de egreso de los estudiantes que responda a un mundo global marcado por el conocimiento. Se reconocen como funciones de los directivos escolares en la gestión pedagógica: Concepción de los programas de educación, apoyo pedagógico a docentes, elaboración de proyecto curricular, diseño, elaboración y aplicación del plan de mejora institucional. En este sentido, la dimensión Pedagógico-Curricular guarda relación con los fines y objetivos específicos, o razón de ser, de una institución educativa en la sociedad.

El director de una institución educativa debe proponerse objetivos claros en materia de la gestión o dirección de los procesos pedagógicos, cabe resaltar:

- Retroalimentar al equipo de trabajo acerca del modelo pedagógico adoptado con la asesoría de un profesional.
- Socializar e implementar practicas pedagógicas propias de cada área conforme al modelo pedagógico adoptado.
- Optimizar los recursos existentes en la institución.
- Facilitar el aprendizaje mediante la asignación y realización de tareas significativas y dosificadas y oportunas.
- Mejorar la comunicación en el aula entre docentes, estudiantes y padres de familia para facilitar el proceso de aprendizaje.

- Adoptar mecanismo y procesos para abordar los casos de estudiantes con bajo rendimiento y dificultades de aprendizajes.
- Implementar un plan operativo para hacer seguimiento de los egresados y lograr una vinculación en actividades sociales escolares.

El director escolar deberá ser competente, demostrando su capacidad para gestionar las actividades de enseñanza dentro de la escuela, así como otras exigencias administrativas para tener como resultado un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad que responda a las demandas sociales de la actualidad. La competencia implica saber hacer, saber ser y saber convivir. Se evidencia cuando:

- Dirige de manera democrática la planificación, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional,
- Promueve espacios y mecanismos de comunicación, colaboración, organización y participación en la toma de decisiones entre el equipo de gestión y los docentes,
- Aplica estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos, mediante el diálogo, el consenso y la negociación, genera un clima escolar basado en la comunicación permanente y el respeto a la diversidad,
- Realiza la orientación y el acompañamiento del proceso pedagógico de forma sistemática, propiciando espacios para la socialización de las buenas prácticas pedagógicas,
- Promueve la superación permanente y el trabajo cooperativo entre los docentes, elabora, junto al equipo de gestión, docentes y estudiantes, las normativas que regulen la vida cotidiana de la escuela y de sus actores.

Es así que, el desempeño pedagógico del director escolar fundamentado desde los fines de la educación, las políticas educativas y el currículo exige una mirada crítica reflexiva al nivel de impacto que desde su rol de líder en la escuela, la comunidad donde esta inserta esta, la sociedad para la cual ofrecer sus servicios educativos desde su función directiva, por tanto, el desempeño pedagógico del director escolar debe responder a las grandes demandas que el contexto actual requiere a la escuela desde la formación que este le prescribe a la escuela con la formación de ese profesional que ella tiene que formar desde la propuesta curricular que requieren los escenarios actuales. Por consiguiente, analizar con criterio crítico reflexivo las competencias pedagógicas del director escolar como que acompaña los procesos de formación del futuro ciudadano desde la escuela es clave. Además, la gestión pedagógica y curricular que debe desarrollar abarca la dinámica que se concreta en las aulas entre docentes-estudiantes, orientada desde los fines que espera la sociedad, así también, la ejecución del currículo a través de los diferentes programas, planes y proyectos educativos.

En el proceso de profesionalización del profesional de la educación desde la constitución del modo de actuación que se observa en la formación de los directores escolares –aun cuando el nivel de impacto de este en el ámbito de la institución, los docentes, los estudiantes, la sociedad que en sentido general recibe el producto que egresa, expresan altos niveles de satisfacción – es evidente que se necesitan altos estándares de desempeño, tanto como, una idónea formación científico-tecnológica y humanística que le

permitan integrarse en los diversos escenarios sociales, así también, ser estos autosuficientes en la búsqueda de las necesarias condiciones de vida que le permitan su desarrollo individual, pero que a su vez aporten en la construcción del proyecto social.

La experiencia del autor como docente y directivo escolar le permiten constatar que existen insuficiencias en los modos de actuación del profesional de la educación (director escolar) que repercuten en el perfil de egreso del estudiantado en el país, el cual desde el currículo dominicano se contempla como un sujeto que capaz de dar respuesta individual, con criterio lógico, crítico, creativo y la capacidad de poder articular con la realidad social, la puesta en prácticas de las competencias individuales en el mejoramiento de la realidad social.

De ahí la necesidad de continuar en la profundización de los referentes que aportan la ciencia y la tecnología sobre el desempeño pedagógico del director escolar y el grado de influencia que este tiene en infundir un nuevo paradigma pedagógico que articule una praxis en la cual las garantías de las normativas, los fundamentos teóricos y metodológicos inserten en los modos de actuaciones de este directivo que apuesta mejoras de la educación desde su rol educativo.

En este sentido, el estudio centra su atención en la argumentación de la coherencia del desempeño del directivo y se extrapoló a la constatación de la realidad, la continuidad se orienta a la intervención transformadora a partir de una estrategia que potencie la atención formativa de estos sujetos de cambio en las áreas que se identifican como debilidades de manera que se aprovechen las fortalezas en el ejercicio de su práctica directiva y los aspectos relacionados con su formación, utilizándose técnicas cuantitativas y cualitativas.

En la práctica, de la aplicación de los métodos, instrumentos y técnicas se obtienen valoraciones:

- Es indiscutible la diversidad de posiciones acerca de la concepción del desempeño del director escolar desde lo teórico y lo metodológico, lo que, en su conceptualización y su contextualización requiere respuestas desde las ciencias de la educación.
- El marco legal establece las pautas necesarias para un ejercicio directivo eficiente en las instituciones educativas, corresponde a cada instancia proyectar su materialización como proceso científicamente organizado.
- Se advierte el sesgo en torno a bases esenciales que, desde las ciencias, sustentan el ejercicio de dirección escolar
- Es evidente que la percepción del ejercicio directivo ha de transitar de una perspectiva tradicional, unidireccional y dogmática con enfoque normativo a otro colectiva, participativa, flexible y contextualizada, con tendencia inclusiva.
- Sin lugar a dudas existe un desbalance en el desempeño de las funciones directivas con tendencia a lo administrativo que, en ocasiones deja al margen el proceso formativo integral propiamente.
- Es la evaluación un instrumento para impulsar las transformaciones que, con frecuencia, frena el proceso y afecta la calidad, generando estados y resultados insospechados.

- Es limitada la formación y el desarrollo de determinadas cualidades y habilidades para potenciar el desempeño profesional de los directivos escolares.
- Las representaciones del desempeño profesional de los directivos que prevalece en el imaginario docente, de forma general no manifiesta coherencia con las aspiraciones.
- Prevalecen las representaciones en docentes y directivos erróneas en torno a las funciones de los directores escolares, sus funciones y el liderazgo en la gestión educativa, que se extrapolan a las familias y los estudiantes.
- Es preciso comprender la proyección del directivo desde la perspectiva de un liderazgo que le identifique como autor, gestor y sujeto de cambio.
- Promover el verdadero compromiso, la motivación y la satisfacción en el ejercicio directivo constituyen aspectos significativos que influyen en la comunidad educativa como parte de la gestión pedagógica.
- Es imprescindible promover la atención diferenciada a los directivos noveles para el ejercicio eficiente y garantizar la permanencia y el tránsito a estadios superiores.
- Contextualizar el desempeño profesional del directivo escolar a las transformaciones sociales y especialmente a los avances de la tecnología le convierte en un gestor del cambio desde su propia institución educativa.

A criterio coincidente de los especialistas, el estudio es pertinente y ha de contextualizar las exigencias al desempeño del director escolar, valoradas actualmente de tradicionalistas. De igual modo concuerdan en que una estrategia pedagógica constituiría una posible vía para la intervención en las problemáticas identificadas para lograr la coherencia necesaria entre este y las demandas sociales. Tal proyección interventiva requiere ahondar en las particularidades del estudio y de este tipo de resultados científicos.

En tal sentido, se declaran pautas orientadoras para las etapas posteriores del estudio:

- Es pertinente reflexionar sobre los fines que promueven las normativas del sistema educativo en los perfiles de egresos del estudiantado, además de las competencias con las que debe contar el docente, los directivos escolares que asume el rol de líder que acompaña desde las dimensiones de la gestión del proceso formativo del centro educativo, por consiguiente, para lograr la formación integral en los estudiantes es preciso contar con un director escolar cuyo énfasis no sea solo en las dimensiones de la gestión administrativa e institucional, sino más bien, aquel que tenga un criterio definido de la importancia de su desempeño pedagógico para acompañar la comunidad educativa (docentes, estudiantes y familias) y la red asociada a ella (instituciones, entidades, personalidades, comunidad en general).
- En torno a las carencias formativas para el ejercicio directivo es preciso enfocarse en las funciones que enfrenta para comprenderle como sujeto, autor y gestor de las transformaciones en su contexto de actuación. En ello confluyen las bases teóricas y metodológicas, así como las sociales e institucionales establecidas para lograr las transformaciones, las particularidades de los

directivos y las exigencias del contexto socio-histórico-cultural en el que se desarrollan.

- Orientar la profesionalización en el ejercicio de las funciones directivas que contribuya a la dinámica transformadora del proceso educativo en tiempos de descentralización requiere satisfacer demandas e impactar con la educación de las nuevas generaciones para superar los retos de la transculturación, de la absorción y la globalización en todas las esferas de las relaciones entre los países y entre los semejantes, etcétera. Y más allá de eso, los retos que los avances de la ciencia y la tecnología imponen al sentido ético de su uso, desde el propio diseño de los procesos educativos, en pos de la coexistencia pacífica y la supervivencia de la especie humana.
- Aún existe una necesidad imperiosa de que, desde la planeación de las políticas educativas del sistema, se proyecte una revisión más científica de la formación del director escolar para lograr un desempeño pedagógico consciente de la importancia que tiene su rol como directivo en el centro educativo.
- A partir del impacto social de las instituciones educativas, constituye una necesidad actual en el contexto social dominicano, que el director revele las competencias, teóricas, prácticas, metodológicas que le permitan, desde su función, dar respuesta a una sociedad que demanda, cada vez más, de competencias de sus actores, para los cuales se precisa de un director escolar con altos niveles de concreción sobre el valor de su desempeño pedagógico en el desarrollo social.

Discusión

El abordaje del tema en cuestión de estudio permitió comprender que aun dista mucho entre las aspiraciones actuales del desempeño profesional de los directivos en las instituciones educativas con la realidad. Se manifiesta una incoherencia con respecto a los fundamentos teóricos, metodológicos, científicos y tecnológicos que le sustentan en el contexto actual del nivel secundario en la República Dominicana y, de manera particular con los enfoques, modelos, perspectivas más actuales que ponderan el liderazgo en el ejercicio de dirección.

La valoración desde los referentes que aportan la ciencia y la tecnología al realizar un análisis de las dimensiones que asume el director escolar dentro de la institución educativa, vista desde la pertinencia de las funciones que tiene establecidas el director escolar en la gestión educativa y con énfasis en el desempeño pedagógico del director escolar, implica promover una articulación entre los referentes teóricos que sobre el desempeño pedagógico plantean las diferentes fuentes consultadas y la práctica como criterio de la verdad.

En torno al tema, Antonio Martel et.al. (2019), abordan las representaciones de los docentes acerca del liderazgo del directivo, en lo que se evidencia cómo los revela el imaginario unas veces deshumanizando su accionar sin la perspectiva holística de su desempeño profesional, otras, como instrumento de las políticas educacionales y en menor medida como autor, gestor y sujeto de cambio. Tales representaciones no significan que no se reconozca un liderazgo, aunque en no pocas ocasiones sea expresión de jefatura, más que del verdadero compromiso, la motivación y la satisfacción en el ejercicio directivo, aspectos significativos apreciados por los docentes.

Se destacan los aportes de Casas Mallma (2019) y Villanueva Salomón et. al. (2021) acerca de las nuevas perspectivas del liderazgo pedagógico para el desempeño docente, con las que es coherente el estudio al considerar el acceso tecnológico y el desarrollo de habilidades para el uso ético y educativos de sus recursos y potencialidades desde la dirección que promueve el cambio, persuade y genera contenidos.

Al respecto, Camacho, S. (2019) destaca en su estudio las características del directivo eficiente en tiempos de crisis en torno a: la capacidad de gestionar los recursos materiales y humanos, comunicarse eficazmente e interactuar con los demás, de persuadir a los miembros de la comunidad educativa en situaciones de crisis, con un liderazgo político, carismático y distribuido, especialmente con inteligencia emocional. Portador de características de eficiencia en el ser: vocación, satisfacción, compromiso, entrega, y en el hacer: con actuaciones que apoyan la formación de los estudiantes. Asimismo, destacan entre las cualidades, la resolución de problemas en un contexto crítico, para la gestión del conocimiento y el trabajo colaborativo.

Vásquez Delgado et. al. (2023) abordan el liderazgo pedagógico del directivo desde la gestión para incidir en el aprendizaje, aspecto esencial que implica su contextualización y la comprensión del accionar más allá de la gestión económica del proceso educativo.

Morales Yanayaco et.al. (2024) destacan la importancia de formar y desarrollar las habilidades blandas para potenciar la calidad en el desempeño de los directores de instituciones educativas públicas en Perú. Las reflexiones y los resultados del estudio son significativas para el que se presenta, en tanto, revela carencias puntuales que denotan áreas formativas en las que ha de intervenir cualquier estudio si de liderazgo educativo se trata, al considerar la comunidad educativa un espacio de interacción asertiva para aunar esfuerzos.

Ortiz Guizado (2022) ahonda en los efectos de la evaluación del desempeño directivo en la gestión pública de la educación escolar, estudio que apunta a las cuestiones que no contribuyen desde el punto de vista educativo y distorsiones su enfoque formativo. Los aspectos identificados en su investigación enfocan la que se presenta para el inventario de problemas a solucionar en la práctica, teniendo en cuenta las particularidades de la muestra y del contexto dominicano.

López-Gulbone et. al. (2023) orientan su estudio en el desempeño del director municipal de educación en la actividad pedagógica profesional de dirección, en Cuba, a tono con las acciones de desarrollo sostenible que ponderan el accionar del municipio como estructura esencial para la satisfacción de necesidades poblacionales y la toma de decisiones para el contexto local. Miranda Batista et.al. (2021) centran su atención en la integralidad del desempeño del director de la escuela secundaria básica inclusiva, en lo que van implícitas las prácticas que propician el cumplimiento del objetivo 4 de la Agenda 2030 desde la gestión de un directivo dotado de cualidades que le permiten asumirlo.

García Garduño et.al. (2010) sostiene en su estudio la necesidad de promover el desarrollo integral de los directivos noveles, especialmente en la primera etapa al asumir responsabilidades tan importantes, a partir de la identificación de las problemáticas que enfrenta y las implicaciones que ellas derivan si se reconocen las carencias formativas.

De gran interés resultó el estudio de Valdés García (2022), al centrarse en el desempeño del director de la educación primaria y considerar la percepción de su desempeño como

una actividad pedagógica profesional de dirección, término que enmarca adecuadamente su accionar y declara el punto medular de este en la institución educativa.

El desempeño pedagógico del director para mejorar la calidad de los procesos educativos en la República Dominicana, se asume desde esta investigación como una alternativa, que busca desde los referentes teóricos-metodológicos que aporta la ciencia y la tecnología dar respuesta a las necesidades sociales de que el director escolar pueda contribuir con su desempeño pedagógico a mejorar la calidad de la educación en el país, desde esa mirada la consulta a los referentes se sustentó en el enfoque dialéctico materialista como método general de investigación, donde existe una relación entre lo cualitativo y cuantitativo para hacer la relación del desempeño pedagógico del director escolar a partir de las particularidades y proyectar el proceso de investigación desde la consulta a métodos que dieron paso a la valoración de los referentes que representan los antecedentes del tema objeto de estudio.

La consulta apoyada en los métodos del nivel teórico y empírico posibilitó la sistematización de las posiciones que en la actualidad existen sobre el desempeño pedagógico del director escolar en la sociedad actual y el de impacto que tiene en el cumplimiento de las grandes metas educativas del país, la región y el mundo como contexto planetario donde la educación incide en los seres humanos. Producto de las indagaciones, se aborda el desempeño pedagógico del director escolar como la función que socialmente tiene encomendada el director escolar para contribuir con los fines de la educación en un contexto social cada vez más complejo, competitivo y que las competencias científico tecnológica se consideran fundamentales en la misión que tiene la escuela como órgano que forma la fuerza laborar que requieren el mercado , es pues, el desempeño pedagógico del director escolar una dimensión clave de la función del director escolar no solo en la formación profesional del sujeto sino también en la puesta en práctica de los valores reconocimos como necesarios en las sociedades que están orientadas por el respecto a la dignidad de ser humano.

En consecuencia, se afirma que la formación del director escolar requiere una mayor comprensión científica desde la proyección filosófica, pedagógica, ética, moral, científica, didáctica, tecnológica. Ha de caracterizarse por el sentido humanístico, con una concepción orientada hacia la búsqueda del bien común que procure la emancipación de los pueblos, con carácter de sostenibilidad, a partir de la integralidad de competencias en lo profesional, que priorice el bienestar individual y social desde la concepción del desempeño como director escolar, de manera que el éxito pueda contribuir a las demandas de desarrollo de las grandes mayorías.

Se infiere la necesidad de concebir un perfil directivo para las instituciones educativas, que atienda la multiplicidad de necesidades individuales y sociales a las que están convocadas a satisfacer. Un directivo capaz de abandonar los viejos vicios de la gestión educativa que priorizan la gestión institucional administrativa y dejan en un plano secundario la gestión pedagógica, entendida la tesis del objeto pragmático de la gestión educativa que deberían constituir las bases primarias del trabajo del director escolar.

Tales presupuestos enfocan nuevas etapas de investigación que han de proponer las vías de intervención transformadora coherentes con la sociedad dominicana, teniendo en cuenta sus particularidades y aspiraciones educativas.

Referencias bibliográficas

- Antonio Martel, MG., Herrera Álvarez, AM. Camacho, S. (2019). El liderazgo pedagógico del director desde la mirada de los docentes. *Revista Gestión de organizaciones*, 4(2) julio - diciembre 2019 - Edición Semestral.
- Camacho, S. (2019). El director escolar eficiente. El liderazgo en la escuela. Administración educacional. *Revista ULA*, 8(8). Anuario del Sistema de Educación en Venezuela. <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/administracioneducacional/article/view/16432>
- Casas Mallma, AC. (2019). Liderazgo pedagógico, nuevas perspectivas para el desempeño docente. *Investigación Valdizana*, 13(1), pp. 51-60, <https://doi.org/10.33554/riv.13.1.171>
- García Garduño, J. M., Slater Charles L., y López Gorosave, G. (2010). El director escolar novel de primaria: Problemas y retos que enfrenta en su primer año. *Revista mexicana de investigación educativa*, 15(47), 1051-1073. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662010000400004&lng=es&tylng=es.
- López-Gulbone, D., Valdés-Abreu, L., y García-Ramis, L. (2023). El desempeño del director municipal de educación en la actividad pedagógica profesional de dirección. *EduSol*, 23(84), 56-68. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-80912023000300056&lng=es&tylng=es
- Miranda Batista, Y.J., Barrios Queipo, E A., y Castro Álvarez, S. (2021). La integralidad del desempeño del director de la escuela secundaria básica inclusiva. *Transformación*, 17(3), 624-639. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-295520210003000624&lng=es&tylng=es
- Morales Yanayaco, L., Cerrón Oré, E. P., y Obregón Castillo, L. R. (2024). Habilidades blandas y desempeño en directores de instituciones educativas públicas peruanas. *Maestro Y Sociedad*, 21(1), 13–21. <https://maestrosociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/6336>
- Ortiz Guizado, AL. (2022). Influencia de la evaluación del desempeño directivo y su efectividad en la gestión pública de la educación escolar. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6, 874-892. http://doi:10.37811/cl_rcm.v6i1.3148
- Rojas, M., Jaimes, L. y Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Espacios*, 39(06), 1-15 <https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/>
- Terry Borrego, L. E., Comesaña Caballero, P. P., y Lorente Ruíz, M. M., (2024). La preparación de agentes comunitarios para la atención a Instituciones Educativas en zonas socialmente complejas. *Revista Científica Órbita Científica*, 30(127), abril-junio. <http://revistas.ucpejv.edu.cu/index.php/rOrb/article/view/2545>
- Valdés García, L. (2022). El desempeño del director de la educación primaria en la actividad pedagógica profesional de dirección. *Revista De Filosofía*, 39(101), 542 - 552. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6791275>
- Vásquez Delgado, M R., Salazar Barrantes, J. C. y Ortega Cabrejos, M. Y. (2023). Liderazgo pedagógico del directivo: una gestión centrada en la mejora de

aprendizajes. Conrado, 19(92), 18-27.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttextpid=S1990-86442023000300018yIng=esytIng=es

Villanueva Salomón Vásquez, Campos, Salomón Axel Vásquez, Villanueva, Lizardo Vásquez, Quevedo, Michel Francisco Carranza, Vásquez-Villanueva, Carlos Alberto, y Terry-Ponte, Otto Franklin. (2021). Liderazgo pedagógico y el desempeño docente: la imagen de instituciones educativas privadas. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(17), 178-194.
<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i17.166>

Villarroel, D. y Gairín, J. (2014). Elaboración del perfil de las competencias del director escolar en contextos vulnerables. *Visiones de la Educación*, 19, 9-21.
<https://http://edo.uab.cat/es/biblio?f%5Bauthor%5D=259>

Contribución de los autores, declaración de originalidad y de conflictos de interés:

El autor declara la originalidad del presente manuscrito, la ausencia de elementos clasificados o restringidos para su divulgación ni para el contexto en el que se realizó. Comunica que emergen del estudio de formación doctoral que desarrolla y se declara responsable absoluto del contenido del artículo por lo que no existen conflictos éticos ni de intereses.