

La dirección educacional y su impacto en la calidad del proceso educativo escolar en Chile

Educational leadership and its impact on the quality of the school education process in Chile

DOI: 10.46932/sfjdv3n6-031

Received in: October 24th, 2022

Accepted in: November 25th, 2022

Cristina Andrea Duarte Monje

Magister en Gestión Pedagógica y Curricular

Institution: Universidad Nacional Andrés Bello, Chile

Address: General Oscar Bonilla, 452, dpto. 423, Casablanca, V región, Chile

E-mail: profecristinaduartemonje@gmail.com

RESUMEN

El término <dirección> ha sido utilizado desde la existencia de las grandes civilizaciones, para luego ser explorado y definido desde el área empresarial o administrativa, pues se pensaba que todo grupo de personas requería siempre ser dirigido por alguien y, a pesar de que la sociedad ha ido evolucionando, y con ella sus requerimientos para con la educación, aún existen comprensiones similares respecto del concepto. Dichas comprensiones, ya obsoletas, llevan a efectuar prácticas carentes de coherencia y pertinencia al contexto, dando una especie de explicación a muchas de las problemáticas actuales en educación. Así, se postula que al resignificar las comprensiones respecto de la Dirección Educacional y, efectivamente, llevarlas a la práctica cotidiana, existiría una mejora en la calidad del proceso educativo escolar en el contexto chileno actual.

Palabras clave: dirección educativa, proceso educativo escolar, transformación cultural, desarrollo organizativo.

ABSTRACT

Society is changing every day and so educational requirements does it. However, even when the term <direction> has been defined from business area, it is actually used in educational area, what show there are still some obsolet paradigms about Educational Direction. These understandings leads the practices or behavior lacking coherence and relevance to the context, giving a kind of explanation to many of the current problems in education. In this way, it is postulated that by resignifying the understandings regarding the Educational Direction and, effectively, taking them into daily practice, there would be an improvement in the quality of school educational process on chilean context.

Keywords: educational direction, school educational process, cultural transformation, organizational development.

1 INTRODUCCIÓN

Considerando que el ser humano actúa en base a sus propias comprensiones, en el mundo de la educación, cuando éstas han quedado obsoletas, las prácticas pedagógicas dejan de ser coherentes y pertinentes al contexto, llegando a generar una serie de problemáticas complejas y profundas. He aquí la importancia de esta investigación, pues busca contribuir al desarrollo de la Dirección Educacional (en lo sucesivo D.E.) en el contexto educativo chileno actual, constituyéndose como una investigación pedagógica fundamental orientada, es decir, una investigación teórica con directa incidencia en la práctica, promoviendo una reconceptualización de la D.E. En consecuencia, el objetivo de esta investigación se traduce en contribuir al desarrollo de la D.E. a través del diseño y propuesta de un conjunto de consideraciones pedagógicas, pues se cree fervientemente que, al vivir una transformación cultural y abrirse a nuevas comprensiones respecto de la D.E. para desarrollarla en la institución, es factible alcanzar procesos educativos escolares de calidad.

En base a esto, se considera que la presente investigación responde a los criterios de pertinencia, confiabilidad y validez, puesto que da respuesta a una problemática práctica y cotidiana de las instituciones educativas nacionales; porque está respaldada por una diversidad de métodos investigativos; y porque se sustenta en paradigmas de vanguardia, por lo que las nuevas comprensiones son atingentes al contexto y necesidades socioeducativas que demanda la actualidad, respectivamente. Los métodos investigativos seleccionados son tanto teóricos como empíricos. En una primera instancia, se ha utilizado el análisis bibliográfico, debido a la importancia de tener un amplio bagaje sobre las distintas concepciones respecto a un mismo término, lo que ha implicado una revisión y análisis conceptual importante. Además, se ha utilizado el método histórico-lógico, ya que ha sido necesario entender el concepto desde una perspectiva histórica, entendiendo el concepto desde su pasado, los distintos escenarios donde se aplicaba y como ha ido evolucionando en el tiempo. Del mismo modo, ha sido necesario utilizar el método sistémico-estructural para reorganizar/reestructurar el concepto de manera coherente y rigurosa. Finalmente, se ha utilizado el método empírico de recopilación y análisis documental, pues ha sido menester recolectar y revisar documentos nacionales que guían las prácticas pedagógicas de las escuelas en la actualidad.

2 ¿CÓMO CONTRIBUIR AL DESARROLLO DE LA DIRECCIÓN EDUCACIONAL PARA ASEGURAR UN PROCESO EDUCATIVO ESCOLAR DE CALIDAD EN EL CONTEXTO EDUCATIVO CHILENO ACTUAL?

La Dirección se configura como un concepto polisémico, sin embargo, en su mayoría abordada desde referentes del área administrativa o empresarial. La D.E., por su parte, se configura como un concepto ambiguo y hasta desconocido, muy lejos de ser lo que debe ser.

La confusión detectada apunta a entender la dirección como gerencia, administración, jefatura, cargo y función del jefe, gestión, liderazgo, utilizando dichos conceptos indistintamente. Otros autores aluden a la dirección y liderazgo como sinónimos, haciendo la única distinción de que un jefe es quien se enfoca en el logro de los objetivos personales y la toma de decisiones unilateral; mientras que el líder es quien persuade a los demás porque lo sienten parte del grupo y, en consecuencia, logra un trabajo colectivo, no obstante, ambas definiciones apuntan al cargo y rol que desempeña una persona/equipo en una institución u organización.

En Chile, la D.E. es concebida como la conducción unidireccional que realiza una persona/equipo sobre los miembros de una institución educativa, entregando instrucciones e imponiendo formas de trabajo, obteniendo como resultado procesos educativos carentes de intención pedagógica, lo que se puede relacionar estrechamente con la Dirección por Tarea (Teoría X) o con la Dirección por Objetivos (Teoría Y), ambas tributantes al paradigma conductista. Así lo revela el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, documento formal del Ministerio de Educación que es definido como un “documento de política que tiene por objetivo orientar la acción de los directivos de las escuelas y liceos en Chile... fija el “norte” hacia el cual debieran orientarse las prácticas directivas.” (p. 16)¹, evidenciando un pensamiento reduccionista y lamentable, pues guía las comprensiones de toda una nación, elaborando respuestas superficiales que no atienden a la real problemática de la educación chilena y, en efecto, se continúa sin dar respuesta al encargo social.

Muy por el contrario, el autor cubano Bringas-Linares (2010)² detalla que “La dirección educacional es definida como el proceso social que ocurre en la entidad educativa, orientada a alcanzar los resultados que contribuyen a la formación humana a partir de objetivos socialmente definidos y del compromiso de las personas involucradas.” (p.11), lo que devela un gran abismo entre ambas perspectivas. La D.E. cumple un rol trascendental en el proceso educativo escolar, cobrando relevancia cuando las instituciones desean arrancar del *statu quo* y desarrollar su organización. Weinstein³ aporta cuatro pilares fundamentales para asegurar el éxito en la calidad educativa, entre los cuales se encuentra la orientación de la institución, es decir, tener la claridad de hacia dónde se dirige la escuela, lo que se propone en su PEI y lo que se espera lograr al final del proceso para desarrollarse en función de ese objetivo, refiriéndose precisamente a la D.E.

En base a lo anterior, se destaca que la D.E. está relacionada con la calidad de la educación, de la que hoy se adolece en Chile y la que ha sido una problemática a nivel mundial por incesantes generaciones, entendiendo la calidad educativa como todo aquello que produzca efectos positivos en el

¹ Mineduc (2016) Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar. Ministerio de Educación, República de Chile.

² Bringas-Linares, J. A. (2010) Dirección Educacional. Cuba.

³ Weinstein Cayuela, J. (2018) Liderazgo pedagógico para directores. Rescatado de: <https://compartirpalabramaestra.org/recursos/videos/entrevista/liderazgo-pedagogico-para-directores-segunjose-weinstein>

proceso de formación de seres humanos y que favorezca el desarrollo de sus capacidades/competencias al más alto nivel. Dicha implicancia es fundamental, pues una institución educativa no tendría razón de ser si no es capaz de responder a interrogantes como ¿En qué marco se mueve la educación de la institución? ¿Cómo se está diseñando el proceso de formación de los estudiantes si no es con base en la D.E.? ¿Cuentan con un Modelo Pedagógico Institucional? ¿Bajo qué alero se elabora el Diseño Curricular de Escuela? Se puede inferir, por tanto, que aquí yace el problema de la calidad educativa en Chile y se puede aseverar que la solución está en el cambio de comprensiones respecto de la D.E. y, evidentemente, en su aplicación a la vida escolar diaria de la institución.

En consecuencia surge, y urge, la necesidad de profundizar en la D.E. debido al escaso desarrollo que evidencia en Chile y a la configuración de dicho proceso como un elemento estratégico para lograr calidad en los procesos educativos escolares.

Con base en su etimología, la dirección es definida como la “acción y efecto de dirigir algo”⁴, lo que tiene sentido al detallar que dirigir consiste en “hacer que una cosa en movimiento avance hacia una dirección determinada sin desviarse”⁵. Por lo tanto, para efectos de la presente investigación, la dirección será entendida como la guía consciente y permanente de un proceso para llegar a un objetivo determinado. Extrapolado al ámbito escolar, la D.E. será entendida como la capacidad profesional-institucional y el proceso social colectivo de tomar decisiones, de diseñar, optimizar y sofisticar los procesos estratégicos propios de la institución, con el fin de lograr el desarrollo interno institucional y, en consecuencia, alcanzar un proceso educativo escolar de calidad, ya que tal como menciona Senge (2014), “La organización, pues, se transforma en vehículo para introducir aprendizaje y cambio en la sociedad.” (p. 419)⁶ y esto es, en últimas, lo que espera la D.E.: desarrollar la institución para alcanzar calidad en el proceso educativo escolar y aportar a la sociedad a través de la formación integral de la personalidad del ser humano.

El proceso educativo escolar, en su sentido más amplio, será comprendido como el fenómeno social que ocurre en la escuela, el que a su vez se compone de tres procesos fundamentales: los procesos organizacionales, los procesos educacionales y los procesos culturales. Los primeros están orientados a la búsqueda del desarrollo organizacional o institucional, es decir, buscan la transformación de la escuela en una institución sólida y firme en sus propuestas, donde cada miembro se sienta parte de ésta comprendiendo y compartiendo el modelo pedagógico, requiriendo una serie de subprocesos que aseguren este objetivo, entre los cuales se encuentra la planeación estratégica (a corto, mediano y largo plazo), la estructura organizacional (el organigrama de la escuela o la manera en que ésta se organiza), la

⁴ <http://conceptodefinicion.de/efecto/>

⁵ Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española* (22.aed.). Consultado en <http://www.rae.es/rae.html>

⁶ Senge, Peter (2014) *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. 2da edición. Buenos Aires.

comunicación organizacional (el fluido vital para que los procesos aseguren calidad), el clima organizacional (el tipo de relaciones laborales que se desarrollan al interior de la escuela), el aprendizaje organizacional (es decir, la capacidad de conocerse como personas e institución para saber aprender), el desarrollo profesional docente (o desarrollo del capital intelectual institucional) y el monitoreo y evaluación de todos estos procesos para asegurar la calidad.

Los procesos educacionales están orientados a mejorar la tarea educativa, específicamente el quehacer pedagógico en el aula, por medio de ocho subprocesos: el diseño curricular de la escuela (lo que se aspira a lograr en los estudiantes), el método didáctico institucional (el detalle de *cómo* se implementa el diseño curricular), el diseño curricular de aula (la selección curricular específica para los intereses, necesidades y características de los estudiantes de cada salón), la implementación de la propuesta pedagógica y su correspondiente evaluación, la evaluación de todos los procesos pedagógicos, el proceso de enseñanza-aprendizaje (que contempla su diseño y evaluación); todo esto bajo el propósito final de formar integralmente la personalidad del ser humano.

Finalmente, los procesos culturales tendrán como misión construir la cultura de la escuela para respaldar a la institución, entendiendo como cultura al conjunto de valores, costumbres, creencias, percepciones y comprensiones que le dará identidad a la comunidad educativa. Esto se logrará con dos subprocesos: el relacionado con la cultura organizacional, es decir, con los contratados directos de la institución, y el relacionado con la cultura escolar, es decir, con lo que implica la comunidad educativa y con lo que realmente sucede en el aula. Este primer subproceso se nutre a través de una reflexión interna a nivel de organización (rectoría, UTP, departamentos), a nivel externo (o el cómo se aspira a ser vistos por la comunidad circundante a la escuela), a nivel de cultura individual-profesional (o el impacto de la cultura interna en cada uno de los profesores) y el segundo subproceso se refiere a la cultura escolar como tal, lo que finalmente se traduce en el sello de la comunidad educativa.

En consecuencia, el desarrollo institucional estará determinado por la calidad de sus procesos, de lo que asume responsabilidad la D.E., considerando que el desarrollo implica siempre una transformación de connotación positiva, es decir, un avance, un logro, una evolución. Por lo tanto, el desarrollo del proceso educativo escolar implicará el proceso de mejora que vivencia una institución educativa al pasar del estado real de desarrollo al estado futuro deseado de manera constante y permanente.

El economista estadounidense, McGregor (1960), propone dos teorías que definen la dirección. La Teoría X se refiere a la dirección por tarea o mediante control y postula que las personas "...deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, controladas; sus actividades deben ser dirigidas." (p. 3)⁷, presumiendo que el trabajador es perezoso, sin iniciativa y que no pretende tomar responsabilidades. La

⁷ McGregor, D. M., 1960, «The Human Side of Enterprise», en Management Review, American Management Association.

Teoría Y, también conocida como dirección por objetivos (por los aportes de Peter Drucker), entiende la dirección como la facilitación para que las personas desarrollen sus potenciales y así consigan sus propios objetivos. Se trata de crear oportunidades, de disolver obstáculos, de promover el autocontrol, de descentralizar la institución y delegar⁸. Enebral (2003), aporta a esta teoría señalando que:

“...el trabajo por objetivos supone una distinta dimensión del compromiso: supone un compromiso personal, no tanto con el jefe como con la empresa en su conjunto. Esto se sitúa, no en una u otra cara de la DpO, sino en su cerebro mismo: en su esencia: en la génesis de la Dirección por Objetivos.”⁹

La Teoría Z, también llamada dirección por valores, a diferencia de las anteriores fue propuesta por el japonés Ouchi¹⁰ y apunta a la dirección de una institución a partir de la cultura identitaria basada en el capital humano y sus valores. Es decir, que la base de una institución (visión y misión) surja de los valores de sus miembros, por lo que se espera que una institución dirigida bajo la dirección por valores evidencie “...una práctica en la que las personas los vivan, día a día en la actividad de la empresa, de forma que orienten su quehacer profesional y sus relaciones internas y externas”¹¹. Dichos valores vivenciados día a día por todos sus miembros traerá como consecuencia la productividad y efectividad en todas las otras áreas de la institución.

Por su parte, el filósofo colombiano, Jorge Yarce (s/f), señala que “Dirigir por valores es en realidad autodirigirse, automotivarse, autoliderarse, y autorresponsabilizarse”¹², y agrega que una dirección por valores “Busca que los valores se vivan en la empresa como consecuencia de que los practican las personas, en forma de vivencia operativa interpersonal”¹³. Se menciona, además, la conformación de equipos inteligentes, donde todos aportan y también reciben, logrando relaciones interpersonales eficientes.

Sin embargo, a pesar de que todas las teorías anteriores provienen de escenarios empresariales, han sido utilizadas en el área educacional, conformando las comprensiones con que el ser humano se desenvuelve aún en la actualidad. En este punto, es necesario hacer mención a tres conceptos que, si bien apuntan a un fin común, tienen objetivos y se constituyen como capacidades absolutamente distintas. Como ya se mencionó en una primera instancia, la dirección se refiere a la capacidad institucional de

⁸ McGregor, D. M., 1960, «The Human Side of Enterprise», en Management Review, American Management Association.

⁹ Enebral Fernández José. (2003, febrero 11). *Teoría de la dirección por objetivos*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-direccion-objetivos/>

¹⁰ <https://www.gestion.org/las-teorias-x-y-y-z-en-administracion-de-empresas/>

¹¹ Rescatado de: <http://www.inmerco.com/blog/38-enfoque/management/69-la-direccion-por-valores-dpv-de-la-teoria-a-la-practica>

¹² Rescatado de: <http://www.degerencia.com/articulo/la-direccion-por-valores-dpv>

¹³ Rescatado de: <http://www.degerencia.com/articulo/la-direccion-por-valores-dpv>

tomar decisiones, de diseñar, optimizar y sofisticar los procesos estratégicos de una institución. Por su parte, la gestión corresponde a la capacidad de organizar y dinamizar los procesos que la dirección ha diseñado. Finalmente, nada de lo anterior sería posible de no existir liderazgo, por lo tanto, es considerado como la capacidad para innovar en el trabajo mental de otros, es decir, lograr una resignificación en las comprensiones de los demás, con el fin de participar en los nuevos procesos que ha diseñado la dirección y que está dinamizando la gestión. Así, se establece que cada proceso educativo escolar requiere ser direccionado, gestionado y liderado para lograr la calidad de éstos y, aunque cada capacidad se desarrolla en función de alcanzar dicha calidad, cada cual aportará desde su área específica.

La D.E. podría encontrar alguna relación con la DpV, en cuanto a que sus miembros actúen en concordancia con los valores de la institución porque se sienten identificados con éstos, sin embargo, es menester desaprender la concepción tradicional que se tiene de la D.E., vale decir, comenzar a entender que la D.E. no se reduce al cargo o función que desempeña el directivo de una institución, que no se relaciona con la sola administración o gerencia de una organización y, menos aún, que se limita exclusivamente a <la lista de cosas por hacer del jefe>; sino más bien abrirse a la comprensión de este concepto como un proceso social colectivo, que se configura como un elemento estratégico para lograr la calidad del proceso educativo escolar y que implica la participación de todos sus miembros.

Asimismo, es necesario entender la D.E. como una capacidad humana-profesional e institucional. Respectivamente, y teniendo en cuenta que cada docente dirige procesos de aprendizaje-enseñanza en su aula o grupo de estudiantes, ya sea diseñando, optimizando y/o sofisticando los procesos correspondientes, se requiere un gran recorrido y dominio pedagógico para extrapolar esa dirección en aula a la D.E. de una institución. Así, la D.E. se convierte en una capacidad humana-profesional que no cualquiera puede llevar a cabo con éxito, no obstante, todos pueden aprender o desarrollar. Del mismo modo, cuando se está frente a una institución que reconoce sus debilidades y fortalezas, que conoce y aprende de sus propios procesos, que comparte significados y comprensiones respecto del fenómeno de la educación, donde se trabaja en equipo para lograr un objetivo propuesto y compartido por todas y todos, que es capaz de visualizar el camino que deben recorrer para lograr la transformación y, en efecto, que tienen la capacidad para reconstruirse a partir de todo lo anterior, entonces se habla de una institución inteligente que ha desarrollado la capacidad institucional de la D.E., para lo que, sin duda, requerirá el liderazgo y la gestión como complemento. Betancourt, J. (2006), hace mención a las estrategias adaptativas y anticipativas, a corto-mediano y largo plazo, respectivamente, y aunque también nacen en un contexto empresarial, eclécticamente se pueden extrapolar a la D.E., pues ésta debe visualizar y desarrollar estrategias que permitan, a los miembros de una institución, adaptarse y sobrevivir al cambio,

sin embargo también es crucial desarrollar estrategias que les permitan continuar en el proceso, innovar y transformarse para seguir desarrollando la institución¹⁴.

Si bien es cierto, las teorías sobre dirección nacen en un contexto empresarial, son aplicadas hasta el día de hoy en el área educacional, olvidando que la escuela corresponde a un espacio físico y psicológico de construcción y reconstrucción de cultura, un espacio de encuentro, de intercambios, de desarrollo de vínculos, de interacciones, de relaciones, es decir, un centro social y cultural que también cobra vida como un espacio científico, de exploración y transformación debido al impacto que llega a ejercer en sus miembros, pero así también es un espacio que entrega contención y asistencialidad en cuanto a las necesidades básicas de sus estudiantes se refiere, ya sean físicas y/o emocionales. En palabras de Juan Carlos Tedesco (1996), la escuela existe "...como institución social encargada de socializar al conjunto de la población dentro de ciertos códigos culturales...", añadiendo que "...fue diseñada y se expandió como una institución que reemplazaba a las agencias tradicionales de socialización: la familia y la Iglesia" (p. 5)¹⁵. En otras palabras, la escuela pasa a ser cultura y, como tal, requiere ser tratada conscientemente para lograr dar respuesta al encargo social, fomentando la equidad en todo sentido y colaborando al término o, al menos, a la disminución de la brecha de desigualdad. Lo anterior sólo será posible de existir un cambio de paradigma en la sociedad, una transformación cultural respecto de las comprensiones sobre la D.E.

En concordancia con lo anterior, Gómez, J. (2011), explica que la D.E., además de ser un proceso pedagógico que debe promover y destacar la calidad educativa, requiere de un cambio comportamental por parte de los directivos de la escuela¹⁶, para lograr esta transformación cultural. Por su parte, el autor Augier, A. (2005) explica la D.E. como una dirección estratégica, la que implica o, más bien, se basa en una planeación estratégica desde una dimensión tanto conceptual como operativa¹⁷. En complemento a Augier, el profesor venezolano, Olivero (s.f.), detalla que:

"en la educación dirigir científicamente es tomar decisiones acertadas --a partir de situaciones concretas y condiciones objetivas-- que permitan: atender al hombre colocándolo como sujeto y objeto del proceso de dirección y atender al desarrollo corriente y perspectivo de la organización que se dirige." (p. 5)¹⁸

Cabe mencionar que la D.E. y el desarrollo institucional serán posible sí, y sólo si, existe endogenismo cultural y una toma de decisiones estratégica. Como se ha señalado previamente, para que

¹⁴ Betancourt, J. (2006). Gestión Estratégica: Navegando hacia el Cuarto Paradigma. Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2006c/220/

¹⁵ Tedesco, J. C. (1996). Los desafíos de la transversidad en la educación. *Revista de Educación. Madrid*, (309), 7-21.

¹⁶ Gómez, J. (2011) Cuadernos de Educación y Desarrollo: *La excelencia en la Dirección Educacional*, Cuba.

¹⁷ Augier Escalona, A. (2005) La gestión de la información y el conocimiento: desafíos de la Dirección Educacional contemporánea. Ciudad de La Habana, Cuba.

¹⁸ Olivero, Anfbal. (s.f.) Citado en Innovación de la ciencia en la dirección científica.

exista una transformación en la institución, debe haber un cambio de cultura tanto a nivel individual como organizacional, lo que sólo sucederá si existe endogenismo cultural, donde cada miembro de la institución cambie por convicción propia en un proceso intrínseco de reconstrucción y/o transformación de comprensiones. Por otro lado, la toma de decisiones estratégicas es un aspecto clave de la D.E., pues dichas decisiones serán las que lleven a la institución a la transformación que se espera. Si la toma de decisiones se realiza en base al empirismo o improvisación, entonces no traerá consecuencias positivas para la institución. Muy por el contrario, si las decisiones son pensadas en base a un diagnóstico de calidad, considerando las fortalezas y debilidades de la institución y el horizonte hacia el cual se quieren dirigir, entonces las decisiones serán estratégicas, obteniendo como consecuencia el desarrollo institucional.

La D.E., por tanto, tomará decisiones estratégicas en base a una planeación estratégica, es decir, a una planificación minuciosa de cómo se espera que suceda el proceso, anticipando los hechos y proponiendo de una vez, las posibles soluciones para asegurar el éxito de éste. Las decisiones estratégicas se traducen en: diseñar, concebido como la capacidad de modelar o representar gráficamente un proceso o sistema determinado; optimizar, entendido como el mejoramiento de un proceso específico desde la perspectiva de la efectividad; y en sofisticar, expresada como la complejización de un proceso en todas sus dimensiones. Esto, en acuerdo con Augier (2005), es un punto clave para proyectar el desarrollo de la institución¹⁹.

En este punto, cabe retomar la idea de que la trilogía D.E. - Gestión - Liderazgo es una concatenación fundamental para lograr la calidad del proceso educativo escolar. En palabras de Julio Gómez (2011), para implementar D.E. de excelencia, se hace necesario cambiar los modos de actuar de los directivos²⁰ y de todo miembro de la institución, lo que sólo se lograría realizando un trabajo de innovación mental en el otro, reconstruyendo o transformando su cultura individual, apoyados desde la capacidad humana del liderazgo. Así también, Bringas-Linares (2010), señala que uno de los objetivos de la D.E. es crear condiciones organizativas y ambientales propicias para la educación, optimizando así el proceso docente-educativo, para lo que se hace estrictamente necesario la capacidad de la gestión²¹. En palabras del chileno Carlos Vócar (2017), la gestión se configura como la capacidad humana que implica organizar, coordinar y dinamizar los procesos fundamentales de la escuela²².

¹⁹ Augier Escalona, A. (2005) *La gestión de la información y el conocimiento: desafíos de la Dirección Educacional contemporánea*. Ciudad de La Habana, Cuba.

²⁰ Gómez M., J. (2011) *La excelencia en la Dirección Educacional*. Cuadernos de Educación y Desarrollo. Vol. 3, N°31. Universidad de Ciencias Pedagógicas "Pepito Tey", Cuba.

²¹ Bringas-Linares (2010) *Dirección Educacional*. Cuba.

²² Vócar, C. (2017) *La gestión de procesos*. Universidad Andrés Bello, Chile.

La D.E., por tanto, tendrá la función de diseñar, optimizar y sofisticar los procesos fundamentales de la institución (entiéndase tanto procesos organizacionales, como educacionales y culturales); tomar decisiones estratégicas de carácter endógeno y científico; crear las condiciones para contextos organizacionales y ambientales óptimos; desarrollar y cualificar el capital intelectual institucional; evaluar permanentemente tanto los procesos fundamentales como las decisiones estratégicas que se van tomando; y desarrollar el aprendizaje organizacional, de manera de transformarse en una organización inteligente capaz de reconstruirse cada vez que el contexto lo amerite, en base a sus propias fortalezas y debilidades.

Para concluir, y como resultado científico de la presente investigación, se ha elaborado un conjunto de consideraciones pedagógicas que propenden a asegurar la calidad del proceso educativo escolar de una institución educativa.

En primer lugar, es fundamental cualificar el capital intelectual de la institución. Para propender a establecer comprensiones profesionales similares de alto nivel de complejidad respecto del fenómeno de la educación, es importante conformar un equipo docente de calidad. Para esto, es crucial el desarrollo profesional de sus integrantes, por lo que es necesario que la institución provea de una Política de Desarrollo Profesional Docente consistente, que no se limite a una capacitación anual en aspectos administrativos, sino más bien que se atreva a invertir recursos y tiempo para realizar investigación científica dentro de la escuela, o que incluya modelamiento de expertos y acompañamiento en aula con su respectiva retroalimentación constructiva, jornadas de reflexión docente periódicas, pasantías, entre otros.

Seguidamente, se considera que una vez teniendo un equipo de trabajo de alta calidad profesional, es factible y fundamental realizar un completo diagnóstico de la institución, acompañado de una caracterización psicopedagógica y social de la población escolar, pues no se puede proyectar alguna transformación de no tener claro el estado real de la institución. A raíz de esto entonces, es posible y necesario que la organización tome conciencia de los procesos estratégicos propios de su escuela, identificando las debilidades, fortalezas y oportunidades con que disponen para proyectarse y reconstruirse como institución.

En base a lo anterior, ya la institución ha adquirido herramientas y desarrollado capacidades para identificar los procesos que requieren ser diseñados, optimizados o sofisticados con el fin de lograr el desarrollo institucional al que se aspira, por lo tanto, ya están en condiciones de comenzar a tomar decisiones estratégicas pertinentes y oportunas que aseguren la calidad de sus procesos. En relación a lo anterior, es importante ir generando estrategias tanto adaptativas como anticipativas. Adaptativas, a corto y mediano plazo, en el sentido de adaptación o sobrevivencia al cambio. Sin embargo, también es importante ir generando estrategias anticipativas, a largo plazo, para estar atentos y preparados a lo que

pueda suceder. En otras palabras, estar prestos y anticipados de manera de ser competentes para esa transformación.

Otra consideración pedagógica imprescindible a tener en cuenta, es la construcción del Modelo Pedagógico de la institución, es decir, el modelamiento del proceso de desarrollo institucional al que se propende. Esto, en el sentido de columna vertebral de la organización que implicará tanto las comprensiones, como proyecciones y anhelos de la comunidad educativa y que, en consecuencia, guiará el proceso educativo escolar.

Finalmente, se considera relevante estar en permanente evaluación de los procesos que se van proyectando o diseñando, pues en el caso que sea necesario, y considerando que la escuela es una institución dinámica por esencia, se estará a tiempo de tomar decisiones nuevamente y, en efecto, llegar a la innovación esperada.

3 CONCLUSIÓN

Si bien se espera que el conjunto de consideraciones pedagógicas, sugerido recientemente, proporcione una orientación respecto de los nudos críticos a tener en cuenta para el desarrollo del proceso educativo escolar de la institución, es imprescindible volver a mencionar que cualquier logro o desarrollo que pueda propiciar la D.E. en la calidad del proceso educativo escolar, estará condicionado por la transformación cultural de la institución, pues las prácticas hacen honor a las nuevas comprensiones que ha logrado el ser humano/institución, por lo que, en resumen y a modo de secuencia, se establece que la transformación cultural llevará al desarrollo de la capacidad institucional de la D.E. y ésta, a su vez, llevará a la institución educativa al desarrollo institucional, obteniendo como resultado un alto impacto en la calidad de sus procesos fundamentales y, por tanto, en el proceso educativo escolar de las escuelas del contexto chileno actual.

En base a todo lo anteriormente expuesto, se postula que a mayor D.E., mayor desarrollo institucional, pues a través de la toma de decisiones y del diseño, optimización y sofisticación de procesos, la institución avanzará en el proceso de transformación en todas sus aristas, pasando del estado real de desarrollo al estado futuro deseado permanentemente.

Del mismo modo, se postula que a mayor D.E., mayor calidad en el proceso educativo escolar, puesto que la toma de decisiones estratégicas que implica la D.E. se verá reflejada en la calidad de sus procesos, pues todo lo que se diseñe, optimice y sofisticue irá en directa relación con este aspecto, considerando que tanto los procesos organizacionales, como educacionales y culturales componen e impactan en el proceso educativo escolar de una escuela.

Finalmente, se extiende la invitación a un cambio paradigmático, a la transformación de comprensiones respecto de la concepción y de lo que implica la D.E. en el contexto educativo chileno actual para que, efectivamente, surja el efecto que demanda la sociedad del siglo XXI.

REFERENCIAS

1. AUGIER ESCALONA, ALEJANDRO. (2005). *La gestión de la Información y el Conocimiento: desafíos de la Dirección Educacional Contemporánea*. Ciudad de La Habana, Cuba.
2. BETANCOURT, J. (2006). *Gestión Estratégica: Navegando hacia el Cuarto Paradigma*. Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2006c/220/
3. BRINGAS-LINARES, JOSÉ ANTONIO; CARBONELL-PÉREZ, JORGE ENRIQUE. (2010) *Contribución al concepto de dirección educacional*. VARONA, núm. 51. Universidad Pedagógica Enrique José Varona. La Habana, Cuba.

Rescatado de: <http://www.redalyc.org/html/3606/360635569003/>

4. ENEBRAL FERNÁNDEZ JOSÉ. (2003, febrero 11). *Teoría de la dirección por objetivos*.

Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-direccion-objetivos/>

5. GARAY, S., & URIBE, M. (2006). *Dirección escolar como factor de eficacia y cambio: Situación de la dirección escolar en Chile*. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.

Rescatado de: https://scholar.google.cl/scholar?q=related:zuO36rehuz4J:scholar.google.com/&hl=es&as_sdt=0,5&as_vis=1

6. GÓMEZ MOLDES, JULIO. (2011) *Cuadernos de Educación y Desarrollo. Vol 3, N° 31. La excelencia en la dirección educacional*. Universidad de Ciencias Pedagógicas "Pepito Tey", Cuba.

7. MCGREGOR, D. M., 1960, «*The Human Side of Enterprise*», en Management Review, American Management Association.

8. *Modelo de Calidad de la Gestión Escolar*. (s/f) Gobierno de Chile. MINED.

9. MURILLO TORRECILLA, J. (s/f). *Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido*.

Rescatado de: <http://www.redalyc.org/html/551/55140403/>

10. OLIVERO, ANIBAL. (s.f) *Innovación de la ciencia en la dirección científica*. www.monografías.com

11. PADILLA-CASTILLA, AMALFI, MAYORCA-CAPATAZ, ELIECER. (2014). *Un enfoque historiográfico de la dirección organizacional conlleva a una mejor comprensión del quehacer y gestión social de la empresa*. Vol. 21. Universidad de Cartagena, Colombia.

12. PEDRAJA-REJAS, L., RODRÍGUEZ-PONCE, E., Y RODRÍGUEZ-PONCE, J. (s/f). *Liderazgo y decisiones estratégicas: una perspectiva integradora*.

Rescatado de: http://www.scielo.org/ve/scielo.php?pid=S0378-18442006000800007&script=sci_arttext&tlng=en

13. Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española* (22.aed.).

Consultado en <http://www.rae.es/rae.html>

14. ROMÁN PÉREZ, MARTINIANO. (2011). *Aprender a aprender en la sociedad del conocimiento*. Editorial Conocimiento S.A., Santiago de Chile.
15. SENGE, PETER. (2005). *La quinta disciplina en la práctica*. Ediciones Granica SA.
16. TEDESCO, J. C. (1996). *Los desafíos de la transversidad en la educación*. Revista de Educación. Madrid, (309), 7-21.
17. VÓCAR, CARLOS. (2017) *La gestión de procesos*. Universidad Andrés Bello, Chile.
18. WEINSTEIN CAYUELA, J. (2018) *Liderazgo pedagógico para directores*.

Rescatado de: <https://compartirpalabramaestra.org/recursos/videos/entrevista/liderazgo-pedagogico-para-directoressegun-jose-weinstein>

19. YARCE, JORGE. (s/f). *La dirección por valores: de la teoría a la práctica*.

Rescatado de: <http://www.degerencia.com/articulo/la-direccion-por-valores-dpv>

20. <https://www.ecured.cu/Administraci%C3%B3n>

21. <http://www.aulafacil.com/cursos/119675/empresa/administracion/administracion-de-empresas/la-direccion>

22. https://www.ecured.cu/Direcci%C3%B3n_educacional

23. <https://www.gestiopolis.com/diagnostico-y-evolucion-de-los-sistemas-de-direccion-educativa/>

24. http://www.redalyc.org/html/737/73737091003/Nueva_propuesta_organizacional_para_las_instituciones_educativas. Roselia Morillo, Doris Salas de Molina y María Valbuena

25. <http://www.inmerco.com/blog/38-enfoque/management/69-la-direccion-por-valores-dpv-de-la-teoria-a-la-practica>