



Sociedad & Tecnología

Revista del Instituto Tecnológico Superior Jubones

2020

Volumen / 3

Número / 1

Enero / Junio



EL DIRECTOR ESCOLAR COMO LÍDER DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA

THE SCHOOL PRINCIPAL AS LEADER OF THE EDUCATIONAL COMMUNITY

Paola Noemí Poma Guerrero¹

E-mail: ppoma1@utmachala.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5344-7792>

Diana María Granda Ayabaca

E-mail: dgranda@institutojubones.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7433-2225>

¹Universidad Técnica de Machala, Ecuador

²Instituto Tecnológico Superior Jubones, Ecuador

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Poma Guerrero, P. N. & Sánchez Barreto, X. (2020). El director escolar como líder de la comunidad educativa. *Revista Sociedad y Tecnología*, 3(1), 29-38.

RESUMEN

El éxito de la escuela depende en gran medida de la cohesión del claustro, direccionada a la formación integral del educando; pero, en ocasiones ante la búsqueda de solución a un problema este se divide, lo que obstaculiza el funcionamiento del centro educativo, evidenciándose fracturas en el liderazgo pedagógico del director. Con el propósito de aportar conocimientos sobre este asunto, se realizó un estudio de revisión fundamentado en la revisión documental y bibliográfica, y en la técnica de análisis de contenido. Entre los principales hallazgos se significan la gestión escolar como proceso que contempla las dimensiones pedagógico-curricular, administrativa, comunitaria y organizacional, las que se articulan para lograr mayor calidad y eficiencia de la enseñanza y aprendizaje; para lo cual el director escolar ha de poseer conocimientos, habilidades y actitudes, que le permitan conocer: las normas, planes, programas y principios de la educación intercultural bilingüe e inclusiva, las limitaciones y potencialidades de sus subordinados; saber organizar los procesos que se llevan a cabo en la escuela, aglutinar las voluntades en un empeño común, apoyar las iniciativas innovadoras, procurar la autosuperación y

superación de los demás; así como caracterizarse por ser justo, empático, tolerante, dinámico, asertivo, responsable, honesto, comprometido, participativo y colaborativo; deben atesorar competencias para construir estructuras organizativas democráticas y pertinentes en la cual apoyar su gestión, que lo convierten en auténtico líder pedagógico. El Consejo Ejecutivo del centro es un órgano de apoyo a la gestión escolar. La comunidad de práctica es un recurso útil para unir el claustro.

Palabras clave:

gestión escolar, director escolar, líder pedagógico, consejo ejecutivo, comunidad de práctica.

ABSTRACT

The success of the school depends to a great extent on the cohesion of the cloister directed to the integral formation of the student; But, sometimes in the search for a solution to a problem, it is divided, which hinders the operation of the educational center, showing fractures in the pedagogical leadership of the director. In order to provide knowledge on this

matter, a review study was carried out based on documentary and bibliographic review, and on the content analysis technique. Among the main findings are school management as a process that contemplates the pedagogical-curricular, administrative, community and organizational dimensions, which are articulated to achieve greater quality and efficiency in teaching and learning; for which the school director must possess knowledge, skills and attitudes that allow him to know: the norms, plans, programs and principles of bilingual and inclusive intercultural education, the limitations and potential of his subordinates; knowing how to organize the processes that are carried out at school, unite the wills in a common endeavor, support innovative initiatives, seek self-improvement and improvement of others; as well as being characterized by being fair, empathetic, tolerant, dynamic, assertive, responsible, honest, committed, participatory and collaborative; They must accumulate competencies to build democratic and pertinent organizational structures in which to support their management, which make them a true pedagogical leader. The Executive Council of the center is a body that supports school management. The community of practice is a useful resource to bring the faculty together.

Keywords:

school management, school director, pedagogical leader, executive council, community of practice.

INTRODUCCIÓN

El éxito del encargo social de la escuela, la formación integral de las nuevas generaciones, en gran medida está dado por las decisiones que los directivos asumen en su gestión escolar, éstas provocan una suerte de sucesos a favor o en contra de la labor que se desarrolla en la institución; de aquí la importancia de anclar la gestión escolar sobre bases científicas.

En tal sentido las Ciencias Pedagógicas y la Higiene Escolar brindan los fundamentos académicos, didácticos y metodológicos, los que, en su relación con otras ciencias como la Psicología, la Sociología, la Economía y el Derecho aportan conocimientos que permiten al directivo entender las manifestaciones que se producen en las relaciones sociales entre los miembros de la comunidad educativa, determinar los rasgos psicológicos de los dirigidos, comprender e implementar el orden

normativo establecido para la actividad escolar (leyes, códigos, resoluciones, circulares, etc.) y saber cómo poder administrar de la manera más eficiente los recursos humanos, materiales y económicos puesto a su disposición para alcanzar los propósitos de la educación.

Por otro lado, la escuela ha dejado de ser sólo la institución encargada de la formación académica; además, es vista como una generadora de cultura y sujeto activo de transformación y desarrollo social (ONU, 2015; Orta, 2015). Desde esta óptica el director debe ser agente de cambio y desarrollo, y líder social (Colás-Téllez, 2015), para lo cual requiere de herramientas metodológicas de gestión que faciliten resolver las urgentes necesidades escolares y sociales (López, 2010).

Como se puede apreciar la dirección escolar no es una tarea fácil, es una labor pedagógica compleja y comprometida, que precisa de conocimientos, capacidades y destrezas del director para lograr la unidad estructural y el efectivo funcionamiento de la comunidad educativa, apoyado en la labor comprometida de su equipo de dirección y de los docentes.

Sin embargo, en algunas instituciones educativas existe un ambiente escolar fluctuante, se observa la tendencia a la división de los docentes en dos grupos polarizados a la hora de tomar decisiones pedagógicas, un grupo conformado por los maestros con mayor antigüedad, quienes son menos tendientes a la acción y otro, que es minoritario, conformado por docentes más jóvenes, dispuestos a transformar la realidad educativa y a enfrentar los riesgos que esto implica. Cuando existen estas conductas e ideas contrarias, que dividen al claustro, se acostumbra a someter a votación la decisión a adoptar, pero casi siempre es el grupo de maestros más antiguo el que obtiene la mayoría de los votos, al ser el más numeroso.

Situación que desvela fisuras e insuficiencias en la gestión del director de la escuela, quien no ha sabido convertirse en líder, aglutinar el claustro, hacer comprender a todos los docentes cuáles son las mejores ideas en beneficio de la labor educativa y asumir decisiones que beneficien al estudiantado despojadas de todo interés particular y desidia de los docentes.

Con el propósito de fundamentar esta percepción y de aportar conocimientos sobre las causas del problema y dar respuesta a la pregunta: ¿qué debe hacer el directivo y bajo qué parámetros debe actuar? se realizó un estudio de revisión bibliográfica, fundamentado en los métodos de revisión documental y

bibliográfica, y en la técnica de análisis de contenido, los que conjuntamente con las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) permitieron la localización, recuperación y procesamiento de la información situada en repositorios digitales; mediante el análisis de los contenidos de los artículos científicos, libros y tesis se elaboró una base de datos conformada por 75 referencias, de las cuales se seleccionaron 26 para la elaboración de este ensayo, atendiendo a la actualidad y/o valor científico. La indagación estuvo direccionada a los siguientes aspectos:

Noción de gestión escolar.

Características, funciones y competencias del director para la gestión escolar.

El director escolar como líder pedagógico.

Rol del Consejo Ejecutivo en la gestión escolar.

Comunidad de práctica.

DESARROLLO

Antes de iniciar el análisis de tan importante asunto, es prudente lograr un acercamiento en torno a la gestión escolar.

Acercamiento epistémico en torno a la gestión escolar

El vocablo gestión proviene del latín "*gestio*", que significa acción en la realización con eficiencia y rapidez de trámites que hacen posible un asunto (Marconi, 2012); también es un término relacionado con la organización y administración de una institución, que en el contexto educativo también involucra aspectos pedagógicos (Arias, 2018) lo que en este ámbito evoca las estrategias que se asumen en las instituciones educativas para alcanzar sus objetivos (Marconi, 2012).

La gestión escolar "como un proceso integral lidera las dinámicas de todas las actividades y personas, encaminadas a conseguir la calidad en lo que hace la institución, donde el centro de la reflexión está en las demandas de los beneficiarios, la interacción con la sociedad, las características de los insumos y medios, la calidad de los procesos y de los resultados" (Álvarez, 2007, p.6). Este mismo autor enfatiza en la gestión como proceso de desarrollo de

aprendizajes sociales orientados a la satisfacción de las necesidades.

Criterio compartido por Paredes, Sánchez y Badillo (2016) y Guamán, Espinoza y Sánchez (2017), quienes estiman que en el actual contexto social, la noción de gestión escolar alcanza una nueva connotación que abarca no sólo las relaciones que se producen al interior de las instituciones educativas entre alumnos, docentes, directivos, personal administrativo y de servicios, etc., también involucra a factores externos de carácter social, económico, legal, cultural y político, que influyen en la vida de la escuela (instituciones y organizaciones sociales, religiosas, civiles y políticas, familiares de los alumnos, comunidad, etc.).

Todos estos elementos confluyen en la dinámica de la vida escolar generando acciones pedagógicas, administrativas, comunitarias e institucionales, en correspondencia se puede hablar de las dimensiones (Frigerio, Poggi, Tiramonti & Aguerrondo, 1992):

- Pedagógico-curricular, relativa al proceso de enseñanza-aprendizaje como elemento esencial del quehacer de la escuela y los miembros de la comunidad escolar por alcanzar la calidad de la enseñanza. Esta dimensión está relacionada con el diseño curricular, su implementación y evaluación, en correspondencia con el proyecto institucional, y con el mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje. Además, contempla la superación de los docentes y en general de la comunidad educativa.

Para su ejecución cuenta con la participación de los agentes educativos que contribuyen con la aportación de conocimientos, habilidades e innovaciones como contribución para alcanzar los objetivos trazados por la institución escolar.

- Administrativa, son las acciones y estrategias que se ejecutan para el uso eficiente de los recursos humanos, económicos y materiales con los que cuenta la escuela; abarca los procesos técnicos, de información, de seguridad e higiene, para lograr la efectividad en el empleo de los recursos financieros, materiales y humanos, mediante los procesos de planificación, ejecución y control.

Esta dimensión está articulada con la práctica escolar, ella interviene en la

toma de decisiones para el desarrollo de los procesos pedagógicos-curriculares. Para su implementación se requiere de la elaboración, ejecución, control y evaluación del plan presupuestario de la escuela en función de la elevación de la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.

- Comunitaria, se corresponde con el modo de integración, participación y cooperación entre la escuela y la comunidad. Comprende el conjunto de actividades para promover la participación en la toma de decisiones en el ámbito social de los miembros de la comunidad educativa, la elaboración de proyectos relativos a la convivencia, el empleo eficiente del tiempo libre y la propuesta de alternativas a favor del mejoramiento de la vida escolar.
- Organizacional, es relativa a las formas en que se organiza la vida de la institución escolar y los miembros de la comunidad educativa para contribuir al buen funcionamiento de esta.

Para el logro de la efectividad de la labor de la escuela es necesario no descuidar ninguna de estas dimensiones, para lo cual los directivos han de implementar acciones estratégicas que conduzcan a la obtención de la calidad educativa mediante la gestión escolar, lo que se traduce en la puesta en función de todas las dimensiones de este proceso en el logro del aprendizaje significativo del educando, pertinente y congruente con los intereses comunitarios y convertir la escuela en promotora de servicios, comprometida con el desarrollo social (Ramón et al., 2019).

A modo de resumen podemos entender como gestión escolar el proceso a través del cual se fortalece la dinámica y funcionamiento de la escuela, en las dimensiones pedagógico-curricular, administrativa, comunitaria y organizacional con el objetivo de lograr la efectividad y calidad del aprendizaje. La gestión escolar está estrechamente relacionada con el trabajo cooperativo de los miembros de la comunidad educativa, la calidad de los procesos internos de la escuela y el liderazgo de los directivos para la toma de decisiones.

En ocasiones la gestión escolar se ve frustrada por disímiles factores, entre los cuales López (2010), significa por su relevancia:

- 1) La ausencia de liderazgo de los directivos para movilizar al personal subordinado en la búsqueda e implementación de

alternativas para mejorar la labor institucional.

- 2) Cultura organizacional opuesta a los cambios y contraer los retos que estos acarrearán.

- 3) La falta de capacitación de los directivos sobre metodologías y herramientas de gestión escolar.

Como se puede observar estos factores están estrechamente relacionados con la carencia de competencias de los directivos. Pero, ¿cuáles son las características, funciones y competencias que deben acompañar a un director escolar para lograr una eficiente gestión?

Características, funciones y competencias de los directores escolares

La misión fundamental de la escuela es la formación integral de los niños(as) y jóvenes; encargo social que principalmente depende de la organización de los procesos formativos y de la adecuada implementación de éstos en la práctica escolar; es aquí donde la capacidad y desempeño de gestión del director de escuela juegan un papel protagónico. Es por ello que los directores escolares deben reunir una serie de conocimientos, habilidades y capacidades específicas, experiencia profesional y características personales, que le permitan la eficiente gestión de los recursos, poder organizar los procesos de manera efectiva mediante el establecimiento de normas y pautas, y ejercer el liderazgo pedagógico direccionado a la satisfacción de los objetivos instructivos y educativos de la enseñanza (Herrera & Tobón, 2017 y Alejandro et al., 2018).

Entre las características de los directores escolares la Secretaría de Educación Pública de México (SEP, 2017) señala una serie de conocimientos y habilidades, que son comunes a los directivos de los países latinoamericanos como el caso del Ecuador; atributos puestos en función de la dirección de la escuela, con el objetivo de brindar un servicio educativo de calidad que permita alcanzar el aprendizaje significativo de los educandos. Los directores deben tener suficiente preparación para conocer:

- Las normativas que rigen la actividad educativa del país.
- Los diferentes planes y programas de estudio.

- Los procesos de aprendizaje de los estudiantes.
- Los principios de la educación intercultural bilingüe e inclusiva.
- Las potencialidades y limitaciones de sus subordinados.
- Las particularidades de la escuela y el trabajo que se desarrolla en el aula.
- El contexto sociocultural donde se encuentra la escuela.
- Las formas de organización y funcionamiento de la escuela.

Así como poseer habilidades para:

- Aglutinar las voluntades en un empeño común.
- Propiciar las relaciones de colaboración entre la escuela y la comunidad.
- Mejorar sistemáticamente la calidad de los servicios educativos a través del diseño, coordinación, implementación, control y evaluación de estrategias pedagógicas.
- Apoyar las iniciativas innovadoras de los docentes para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Favorecer la creación de un ambiente escolar armonioso propicio para el desarrollo integral del educando.
- Promover y ejercer los principios éticos y normativas con el propósito de garantizar el derecho del educando a una enseñanza de calidad.
- Propiciar una comunicación respetuosa y asertiva.
- Promover y organizar su formación continua y la de sus subordinados.
- Controlar y evaluar la labor del personal que dirige.
- Reconocer y estimular los logros alcanzados por sus subordinados.
- Ejercer eficazmente la gestión escolar a través de la administración de los recursos humanos, materiales y económicos, teniendo como meta lograr mejorías en la labor en el aula, trabajo educativo y en el rendimiento académico.

Por otra parte Salazar-Crisanto (2020) señala que el director escolar debe caracterizarse por

actitudes que demuestren justicia, empatía, tolerancia, dinamismo, asertividad y responsabilidad; así como por la honestidad, compromiso, colectivismo y participación activa en la vida de la escuela.

Este cúmulo de particularidades convierten al director de escuela en un dirigente capaz y competente para el desempeño de sus funciones; entre las cuales Mejía-Pérez (2019) significa las siguientes:

- Acompañar a los docentes en la planificación, la evaluación y la disciplina de forma coordinada y eficiente.
- Apoyar la labor del docente con insumos didácticos básicos.
- Diseñar y evaluar la pertinencia de proyectos científicamente fundamentados en la búsqueda de mejorías educativas mediante el trabajo colegiado.
- Propiciar sistemáticamente eventos artísticos y estrategias con el propósito de potenciar la sensibilidad y conciencia estudiantil.
- Establecer relaciones con el sector de salud para promover la vida sana (alimentación, deporte, ejercicios físicos, etc.) para contribuir al desarrollo físico y mental de los educandos.
- Establecer relaciones con organizaciones que puedan apoyar la labor de la escuela.
- Potenciar la cultura tecnológica de los estudiantes y docentes (uso ético de las tecnologías de la informática y las comunicaciones).
- Coordinar la atención especializada de los estudiantes que presenten situaciones como: baja autoestima, delincuencia, adicción a sustancias tóxicas, depresión, etc.
- Mantener comunicación con los estudiantes (jefes de grupo y líderes estudiantiles).
- Propiciar las relaciones con los distintos actores representativos de la escuela.
- Ser genuino representante de la escuela en cualquier espacio y momento.

Por otro lado, los directivos escolares deben tener competencias para: establecer con claridad las metas del trabajo de la escuela,

favorecer las relaciones armoniosas entre todos los miembros de la comunidad educativa, propiciar espacios de reflexión, aglutinar los docentes en la consecución de un objetivo común, intensionar la superación y capacitación del personal docente, establecer relaciones respetuosas de cooperación con los docentes y demás miembros de la comunidad escolar, y promover la participación de estos en la toma de decisiones para el mejoramiento de los resultados de la labor educativa.

Competencias demostradas en la práctica escolar que conviertan a los directivos en líderes pedagógicos, capaces de construir una estructura organizativa democrática y pertinente en la cual apoyar su gestión; a su vez este liderazgo pedagógico del director escolar y de su equipo de dirección debe auxiliarse de la participación activa de la comunidad educativa, siendo ésta un pilar fundamental de la gestión escolar (Curitima-Sinarahua, 2020).

El director escolar como líder pedagógico

Según Marconi (2012) las transformaciones de la escuela no pueden estar basadas en conductas burocráticas, autoritarias y formales; se precisa en la práctica del liderazgo pedagógico para construir relaciones positivas entre los miembros de la comunidad escolar mediante la motivación y educación de los subordinados.

Pero, ¿qué se entiende por líder pedagógico?, este concepto queda claramente establecido por Carreño (2018, p. 256) cuando expresa que el líder o liderazgo pedagógico en el contexto de la gestión escolar, es el "sujeto o conjunto de personas que afrontan los nuevos retos, problemas, necesidades y desafíos motivados por el deseo de mejorar el aprendizaje; este liderazgo no es exclusivo de los docentes o del director del plantel, puede ser generado por padres de familia o agentes externos, y ese conjunto de esfuerzos al instaurar prácticas para el bien común, creando experiencias exitosas y de autoaprendizaje, es el que se entiende como liderazgo en el centro escolar".

Ahora bien, este liderazgo pedagógico debe ser característica de los directores escolares y de los órganos de dirección como los consejos ejecutivos.

Rol del Consejo Ejecutivo en la gestión escolar

El consejo ejecutivo (CE), reconocido también por otros autores como consejo técnico escolar es un órgano colegiado que tiene entre sus deberes y funciones la evaluación sistemática de

los servicios educativos que se desarrollan en la institución escolar a favor de la labor educativa; diseñar e implementar estrategias para mejorar la instrucción y educación del alumnado y la protección integral de los estudiantes, así como valorar la eficacia de las mismas; además, deben propiciar un ambiente colaborativo, de respeto, confianza e intercambio y proponer soluciones a los problemas que se presentan en el aula y en la escuela, donde la participación activa, colaborativa y comprometida del claustro para superar los retos debe estar presente (Silas-Casillas, 2018); estas atribuciones del CE son ratificadas en el artículo 53 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación Intercultural del 2015, donde además se incluyen entre otras: elaborar y evaluar el plan educativo de la escuela, promover actividades de mejoramiento docente y de desarrollo institucional, estimular los resultados estudiantiles, controlar la conservación y cuidado de los bienes institucionales y aprobar y ejecutar los planes para su mantenimiento, así como controlar el buen uso de la infraestructura física, mobiliario y equipamiento de la institución y servir de instancia para resolver los conflictos que se presentan en la escuela (Ministerio de Educación de la República del Ecuador, 2015).

De esta forma el CE se convierte en un medio para lograr la mejoría continua de la labor de la escuela, su liderazgo concede autonomía a la gestión escolar a través de la participación activa y transformadora de sus miembros; es una vía para hacer frente al burocratismo, centralismo y verticalidad autoritaria de los directivos y autoridades superiores. Es un órgano escolar con poder de decisión para encausar las potencialidades de la institución y de los miembros de la comunidad educativa en el empeño de lograr el mejor funcionamiento de la vida del centro escolar y con ello elevar la calidad y eficiencia de los servicios educativos (Valdés-Dávila, 2018a).

El CE debe enfocar su accionar a la construcción de una escuela como agente de su propia transformación y aprendizaje, capaz de establecer un diálogo conciliador entre las diversas percepciones de un mismo problema y de estas contradicciones generar el desarrollo de la institución, consecuente y pertinente con la realidad y necesidades de esta; lo que requiere el cambio de mentalidad y transformación de los modos de actuación de todos los actores de la vida escolar, a favor de la toma de decisiones sobre la base de valores y profesionalismo, anteponiendo siempre a todo interés personal el apoyo al aprendizaje de calidad y el compromiso

con el proceso educativo de la escuela (Valdés-Dávila, 2018b).

Una buena forma de lograr la cohesión de intereses entre los docentes de un centro escolar es la creación de una comunidad de práctica por parte del CE. Pero, ¿qué es una comunidad de práctica? y ¿cuál es su propósito?; el siguiente acápite lo dedicaremos a dar respuestas a estas preguntas.

Comunidad de práctica

Las comunidades de práctica nacen de la iniciativa de Lave y Wenger (1991), partiendo de la premisa que el aprendizaje es fundamentalmente un proceso de connotación social y no una simple recepción y asimilación de información. Esta propuesta fue introducida en el mundo empresarial y gubernamental, modelo válido también para otros ámbitos como el pedagógico.

La comunidad de práctica consiste en un grupo de profesionales que se crea con el objetivo de desarrollar un conocimiento especializado mediante la reflexión crítica y argumentada, el intercambio de conocimientos y experiencias sobre un asunto determinado (Gómez-López, 2018). Los miembros de este grupo a través del intercambio respetuoso sobre la perspectiva que tienen de un mismo asunto, en un ambiente de aprendizaje, establecen relaciones fortalecidas por la nueva comprensión que nace de la información compartida en la necesidad de dar la solución más adecuada al conflicto, lo que repercute positivamente en el desarrollo profesional de los participantes.

La comunidad de práctica se fundamenta en el aprendizaje como parte de la naturaleza humana (el hombre como ser cognitivo), el resultado de la práctica en interacción con el contexto, el diálogo que se establece sobre la experiencia acumulada y ser un proceso principalmente social (Wenger, 2001 y Guamán, Espinoza & Serrano, 2017).

Las comunidades de práctica en el ámbito educativo permiten la transferencia de conocimientos y la creación de nuevos saberes, potencian el crecimiento profesional dejando a un lado el individualismo de los docentes, que puede obstaculizar el avance de las instituciones escolares; sirve de vínculo entre docentes experimentados y capaces y los de menos experiencia en igualdad de condiciones, compartiendo conocimientos metodológicos, didácticos y tecnológicos.

También, en la comunidad de práctica se facilita el proceso de negociación a través del diálogo

(Wenger, 2001), se elaboran estrategias de enseñanza y aprendizaje y medios didácticos, y se propicia el trabajo cooperativo (Riel & Polin, 2004 y Burgo et al., 2019).

Teniendo como referentes los aspectos analizados, estamos en condición de proponer algunas sugerencias de solución al problema que convocó a esta reflexión sobre el conflicto existente en las escuelas en las que los docentes están polarizados en dos grupos, los que abogan por mantener las formas de actuación ortodoxas y no abandonar la zona de confort y aquellos que ven en las propuestas innovadoras las vías para propiciar un salto cualitativo de la labor de la institución, dispuestos a asumir y vencer los posibles riesgos.

Consideramos que de manera inmediata una vía de solución puede ser, convocar a una sesión extraordinaria del CE, al cual invitar expertos y especialistas en la materia objeto de análisis, para que contribuyan desde sus conocimientos a analizar las alternativas propuestas y tomar las decisiones más acertadas para solucionar los problemas pedagógicos de la escuela (Castro, Guamán & Espinoza, 2017).

De forma mediata la solución está en la capacitación de los directivos como líderes pedagógicos, para sobre el conocimiento adquirido estructurar estrategias encaminadas a lograr la cohesión del claustro, la participación activa, el trabajo cooperativo, la responsabilidad individual y compartida y el compromiso de todos los miembros de la comunidad escolar en el logro de las metas de la escuela, donde la superación sistemática y actualizada de los docentes en aspectos didáctico-metodológicos innovadores debe ocupar un significativo espacio.

Otra alternativa de solución es la creación de una comunidad de práctica en la cual de manera conjunta los docentes se capaciten en el tema objeto de contradicción, para luego entre todos buscar la solución al problema que más beneficie al estudiantado.

CONCLUSIONES

Entre los principales hallazgos se significan la gestión escolar como proceso integral direccionado a la calidad de las acciones que realiza la escuela en el logro de un mejor aprendizaje de los educandos; además, involucra factores externos de carácter social, económico, legal, cultural y político, que influyen

en la vida de la escuela. Este proceso contempla las dimensiones pedagógico-curricular, administrativa, comunitaria y organizacional, las que se articulan para lograr mayor calidad y eficiencia de la enseñanza y aprendizaje.

El director escolar debe caracterizarse por conocer las normas, planes, programas de estudios, principios y procesos de la educación intercultural bilingüe e inclusiva, las limitaciones y potencialidades de sus subordinados, las particularidades de la escuela, el trabajo que se desarrolla en el aula, el contexto sociocultural donde se encuentra la escuela y las formas de organización y funcionamiento de ésta.

Debe tener habilidades para aglutinar las voluntades en un empeño común, propiciar las relaciones de colaboración entre la escuela y la comunidad, mejorar sistemáticamente la calidad de los servicios educativos a través del diseño, coordinación, implementación, control y evaluación de estrategias pedagógicas, apoyar las iniciativas innovadoras de los docentes para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, favorecer la creación de un ambiente escolar armonioso propicio para el desarrollo integral del educando, promover y ejercer los principios éticos y normativas con el propósito de garantizar el derecho del educando a una enseñanza de calidad, propiciar una comunicación respetuosa y asertiva, promover y organizar su formación continua y la de sus subordinados, controlar y evaluar la labor del personal que dirige, reconocer y estimular los logros alcanzados por sus subordinados y ejercer eficazmente la gestión escolar a través de la administración de los recursos humanos, materiales y económicos, teniendo como meta lograr mejorías en la labor en el aula, trabajo educativo y en el rendimiento académico.

Los atributos que caracterizan a un director escolar son la justicia, empatía, tolerancia, dinamismo, asertividad, responsabilidad, honestidad, compromiso, participación activa y colaboración.

El director debe ser competente para construir estructuras organizativas democráticas y pertinentes en las cuales apoyar su gestión que lo conviertan en auténtico líder pedagógico; para su gestión puede apoyarse en el Consejo Ejecutivo del centro para encausar las potencialidades de la institución y de los miembros de la comunidad educativa en el empeño de lograr el mejor funcionamiento de la vida del centro escolar y con ello elevar la calidad y eficiencia de los servicios.

La comunidad de práctica es un buen espacio de diálogo e intercambio respetuoso para lograr el aprendizaje, cohesión del claustro y relaciones

fortalecidas en la necesidad de dar la solución más adecuada a un conflicto pedagógico.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alejandro, K., Erráez, J., Vargas, M., & Espinoza, E. (2018). Consideraciones sobre la educación inclusiva. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 1(3), 18-24.
- Álvarez, M. (2007). *Conceptualización del currículo. Documento de trabajo*. Proyecto de investigación. Prácticas de gestión curricular: Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de educación.
- Arias, C. E. (2018). La gestión de la autonomía escolar. En: Luis Felipe Gómez López (Coord.). *El Consejo Técnico Escolar. Dinámicas de participación y posibilidades de desarrollo* (pp. 71-102). Guadalajara, México: ITESO.
- Burgo Bencomo, O. B., León González, J. L., Cáceres Mesa, M. L., Pérez Maya, C. J., & Espinoza Freire, E. E. (2019). Algunas reflexiones sobre investigación e intervención educativa. *Revista Cubana de Medicina Militar*, 48.
- Carreño, C. L. (2018). Nociones de gobernanza y liderazgo en los centros escolares. Experiencia en la ontología del lenguaje. (Líder). En: María Verónica Nava Avilés (Coordinadora). *Construcciones, deconstrucciones y retos en instituciones de educación obligatoria*. (pp. 251- 264). Mexico: Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal. Secretaría de Educación Pública
- Castro, A., Guamán, V. & Espinoza, E. (2017). La evaluación educativa a la conquista de la Administración Educativa. *Maestro y Sociedad*, 14(2), 226-235.
- Colás-Téllez, O. (2015). *Un acercamiento a la competencia comunicativa de nuestros directivos educacionales en los nuevos escenarios del siglo XXI*. Universidad de Ciencias Pedagógicas "Frank País García". Recuperado de: <https://rieoei.org/historico/deloslectores/1089Tejada.pdf>
- Curitima-Sinarahua, G. (2020). *Gestión escolar y desempeño laboral en directivos de instituciones educativas del nivel primario del distrito de Yurimaguas, 2019* (Tesis para obtener el Grado académico de

- Maestra en Gestión Pública). Universidad César Vallejo. Tarapot. Perú.
- Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G. & Aguerro, I. (1992). *Las instituciones educativas. Cara y cera. Serie FLACSO*. Buenos Aires: Troque.
- Gómez-López, L. (2018). ¿Consejos Técnicos o comunidades de práctica? En: Luis Felipe Gómez López (Coord.). *El Consejo Técnico Escolar. Dinámicas de participación y posibilidades de desarrollo* (pp. 13-48). Guadalajara, México: ITESO.
- Guamán, V., Espinoza, E. & Serrano, O. (2017). El currículum basado en las competencias básicas del docente (revisión). *Revista científica OLIMPIA*, 14(43), 81-89.
- Guamán, V., Espinoza, E., & Sánchez, F. (2017). Estrategia para el aprendizaje de competencias profesionales en el proceso docente educativo en Ciencias Sociales. *EduSol*, 17(59), 30-39.
- Herrera-Meza, S., & Tobón, S. (2017). El director escolar desde el enfoque socioformativo. Estudio documental mediante la cartografía conceptual. Universidad Central de Venezuela. Caracas, *Revista de Pedagogía*, 38(102), 164-194.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated learning. Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- López, P. (2010). Variables asociadas a la gestión escolar como factores de calidad educativa. *Estudios pedagógicos*, 36(1), 147-158. DOI: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052010000100008>
- Marconi, J. (2012). La gestión Educativa. Recuperado de: <https://www.monografias.com/trabajos94/gestion-educativa/gestion-educativa.shtml>
- Mejía-Pérez, O. (2019). La función directiva en la escuela pública: retos y necesidades. *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo*.
- Ministerio de Educación de la República del Ecuador (5 de enero del 2015). *Reglamento general a la ley orgánica de educación*. Recuperado de: <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/02/Reglamento-General-a-la-Ley-OrgAnica-de-Educacion-Intercultural.pdf>
- ONU (2015). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Organización de Naciones Unidas. Recuperado de: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es>
- Orta, Y. (2015). *Curso 2015-2016: La escuela que viene*. Recuperado de: <http://www.cubaeduca.cu/2015/08/28/curso-2015-2016-la-escuela-que-viene-fotos-y-video>
- Paredes, R. L., Sánchez, M. F. & Badillo, G. M. (2016). *La gestión escolar como nuevo escenario para impulsar calidad educativa frente a un contexto competitivo*. (Memoria del X Congreso de la Red Internacional de Investigadores en competitividad), 1611-1631.
- Ramón Pineda, M. Á., Lalangui Pereira, J. H., Guachichulca Ordóñez, L. A., & Espinoza Freire, E. E. (2019). Competencias específicas del profesional de trabajo social en el contexto educativo ecuatoriano. *Conrado*, 15(66), 219-229.
- Riel, M., & Polin, L. (2004). Online Learning Communities: Common Ground and Critical Differences in Designing Technical Environments. En S. Barab, R. Kling, & J. Gray (Eds.). *Designing for Virtual Communities in the Service of Learning* (pp. 16-50). Cambridge University Press.
- Salazar-Crisanto, L. (2020). El director escolar como líder y gestor para la mejora educativa. *Revista Acta Educativa*, 26 Recuperado de: <https://revista.universidadabierta.edu.mx/2020/02/11/el-director-escolar-como-lider-y-gestor-para-la-mejora-educativa/>
- SEP. Secretaría de Educación Pública. (2017). *Perfil, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección y de supervisión en educación básica*. México:
- Silas-Casillas, J. (2018). Los Consejos Técnicos Escolares como política pública. En: Luis Felipe Gómez López (Coord.). *El Consejo Técnico Escolar. Dinámicas de participación y posibilidades de desarrollo*. (pp. 49-70). Guadalajara, México: ITESO
- Valdés-Dávila, M. (2018a). El liderazgo del directivo y la gestión escolar: Elementos clave en la mejora educativa. En: Luis Felipe Gómez López (Coord.). *El Consejo Técnico Escolar. Dinámicas de participación y posibilidades de desarrollo* (pp. 237-276). Guadalajara, México: ITESO.
- _____ (2018b). La agencia de un colectivo. Más allá de la disposición y la norma. En: Luis Felipe Gómez López (Coord.). *El Consejo Técnico Escolar. Dinámicas de participación y posibilidades de desarrollo* (pp. 13-48). Guadalajara, México: ITESO.
- Wenger, E. (2001). *Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad*. Barcelona: Paidós.