



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.  
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 7223898473*

RFC: ATII20618V12

**Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.**

<http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>

**Año: V      Número: 3      Artículo no.: 19      Período: 1ro de mayo al 31 de agosto del 2018.**

**TÍTULO:** La preparación de los directores escolares para el trabajo metodológico interdisciplinario. Retos y experiencias.

**AUTORES:**

1. Máster. Raúl Herrera García.
2. Dr. Pedro Valiente Sandó.
3. Dr. Marcos Grave de Peralta Ruiz.

**RESUMEN:** El artículo socializa resultados de una investigación desarrollada en la Universidad de Las Tunas, Cuba. Se adentra en la preparación del director escolar para la dirección del trabajo metodológico con un enfoque interdisciplinario. Se sistematiza con sentido teórico-metodológico la preparación del director escolar. La propuesta radica en un procedimiento para la preparación de los directores escolares en la dirección del trabajo metodológico interdisciplinario. Se comprueba que su puesta en práctica actualiza el contenido de la actividad profesional de dirección del director escolar y favorece la formación y desarrollo de competencias para la dirección.

**PALABRAS CLAVES:** preparación, trabajo metodológico, actividad profesional de dirección, procedimiento, trabajo metodológico interdisciplinario.

**TITLE:** The preparation of school principals for the interdisciplinary methodological work. Challenge and experience.

**AUTHORS:**

1. Máster. Raúl Herrera García.
2. Dr. Pedro Valiente Sandó.
3. Dr. Marcos Grave de Peralta Ruiz.

**ABSTRACT:** The article socializes the results of a research carried out at the University of Las Tunas, Cuba. It goes into the preparation of the school director for the direction of the methodological work with an interdisciplinary approach. The preparation of the school principal is systematized in a theoretical-methodological sense. The proposal is based on a procedure for the preparation of school directors in the direction of interdisciplinary methodological work. It is verified that its implementation updates the content of the professional activity of the school director and favors the formation and development of competencies for the management.

**KEY WORDS:** preparation, methodological work, professional management activity, procedure, interdisciplinary methodological work.

**INTRODUCCIÓN.**

La preparación de los docentes y directivos educacionales constituye una necesidad social, en tanto propicia la elevación de la calidad de los procesos educacionales y coadyuva a la mejora del sistema educativo.

Como apuntan (Valiente, González y Del Toro, 2013, p.17), “se aspira a que los directores escolares sean poseedores de competencias directivas especializadas, que les permitan un despliegue efectivo de las funciones y roles que conciernen a su actividad profesional de dirección (APD)”. Se espera que sean sujetos creativos, poseedores de “(...) nuevos saberes (...) para dirigir la escuela con visión de futuro y poder enfrentar los retos y desafíos inéditos que impone el cambio institucional, ejercer un liderazgo eficaz y gestionar las relaciones internas y externas”.

En Cuba, la preparación de los directores escolares constituye una responsabilidad de las estructuras del sistema educativo responsabilizadas con la supervisión de las instituciones escolares, particularmente de las direcciones municipales de educación, que son sus gestoras principales bajo la orientación de las direcciones provinciales y el coauspicio de las universidades, que tienen como parte de su encargo social la formación posgraduada.

Esta preparación se desarrolla por medio de formas organizativas de la educación de postgrado, el trabajo metodológico y el trabajo científico-investigativo. En el caso específico del trabajo metodológico, como vía para preparar a los directores en los contenidos que atañen a APD, la responsabilidad de su concepción y ejecución le compete a las estructuras municipales de educación.

Según la propuesta de Valiente, Del Toro y González (2017), el contenido de la formación especializada de los directores escolares ha de abarcar tres dimensiones: política, técnico-profesional y sociopsicológica. Tales dimensiones incluyen los contenidos generales propuestos en la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno; Consejo de Estado (2010): preparación política e ideológica, preparación en seguridad y defensa nacional y territorial, y en defensa civil, preparación en administración-dirección y preparación técnico-profesional.

El perfeccionamiento de la educación ha generado nuevas exigencias a la APD de los directores, que plantean la necesidad de actualizar el contenido de su preparación, particularmente en lo concerniente a la dirección del trabajo metodológico, en tanto el contenido que se debe abordar en este proceso se ha ido ampliando y complejizando.

Dicha complejización incluye el imperativo de asumir el trabajo metodológico desde una perspectiva interdisciplinaria, de modo que este coadyuve a dar una respuesta más efectiva a todo el quehacer pedagógico de la institución educativa, sobre la base del mejoramiento de la preparación de sus directivos y docentes. Ello supone, además, la necesidad de revisar

críticamente el cuerpo teórico del trabajo metodológico y enriquecerlo con la teoría interdisciplinar.

La ampliación del contenido del trabajo metodológico, considerando la perspectiva interdisciplinar, incluye el tratamiento a los nexos entre las diferentes asignaturas y áreas del conocimiento, destacando los que contribuyen a las vertientes principales del trabajo educativo; debe instrumentar un conjunto de disposiciones del Ministerio de Educación, cuyo propósito es reforzar el vínculo de los distintos contenidos. Se trata de: los objetivos formativos (se derivan del fin del modelo curricular del nivel educativo y se conciben como logros a alcanzar en los educandos. Contienen en su proyección la educación para toda la vida que demanda la sociedad cubana), los programas directores (constituyen documentos rectores que guían las acciones de todas las asignaturas que se imparten en el nivel de enseñanza. Estos establecen, por grados, aspectos comunes y de obligatorio cumplimiento), y ejes transversales (se consideran aristas de la formación, que la propia evolución de la sociedad exige del análisis y remodelación en correspondencia con las necesidades sociales).

Para hacer frente a estas exigencias, como confirman múltiples investigaciones pedagógicas, se requiere contar con directores escolares con capacidad para desarrollar su APD con una visión interdisciplinar, particularmente en aquellas esferas que conciernen a su dimensión pedagógica, que implican el desarrollo de actividades formativas.

Esto cobra mayor relevancia en la Educación Secundaria Básica, debido a las transformaciones que se operan en su concepción curricular. Esto requiere que posean una visión interdisciplinar. En tal sentido, la concepción de la preparación que reciben exige ser mejorada en su integralidad y sistematicidad, y considerar entre sus contenidos el adiestramiento para la dirección del trabajo metodológico interdisciplinario (DTMI).

El acercamiento empírico a la preparación del director escolar y las vivencias del autor como director de secundaria básica, metodólogo y jefe de departamento municipal de este nivel de

enseñanza durante diez años, revela la existencia de la situación indicativa, que se concreta en las siguientes manifestaciones:

- El proceso de preparación de los directores escolares se ha desarrollado de forma reproductiva, mecanicista, solo para cumplir orientaciones de las autoridades educativas superiores.
- El diseño de la preparación no responde totalmente a las potencialidades y necesidades de aprendizaje de los directores escolares en relación con la dirección del trabajo metodológico.
- En las acciones de preparación de los directores escolares para el tratamiento al contenido del trabajo metodológico predomina el enfoque asignaturista.

Las manifestaciones enunciadas evidencian la necesidad de un cambio sustancial, pues son expresión de las limitaciones presentes en la estructura municipal de educación para concebir y ejecutar la preparación de los directores para dirigir el trabajo metodológico interdisciplinar, y con ello favorecer la mejora de su desempeño.

Esto revela una contradicción entre la necesidad de mejorar la actividad profesional de dirección de los directores escolares de secundaria básica en la DTMI y las insuficiencias en la concepción y ejecución de la preparación dirigida por los funcionarios superiores para solventar dicha necesidad.

En tal sentido, se realizó una búsqueda de la información sistematizada acerca de la preparación de los directores escolares, el trabajo metodológico y la interdisciplinariedad. Se elaboró un procedimiento para la preparación de los directores escolares de secundaria básica en la DTMI. Se implementó en el municipio Las Tunas mediante cursos de superación profesional y el trabajo directo con los funcionarios municipales de secundaria básica.

## **DESARROLLO.**

La preparación de los directores ha sido abordada por la literatura extranjera y nacional; sin embargo, son los especialistas nacionales los que han ofrecido estudios más acabados, aportando

entre otros elementos, “la necesidad de la integración entre la formación inicial y una formación permanente (continua)” (Valiente, González y Del Toro, 2014, p. 9).

Al comenzar la sistematización, se parte de los documentos normativos del Consejo de Estado de la República de Cuba (1986, p.57), la preparación se define como “la primera etapa en la capacitación de los trabajadores, a los efectos de brindarles los conocimientos básicos y las experiencias elementales que les permitan desempeñar en un futuro sus primeras funciones como dirigentes, de acuerdo con el plan prospectivo de trabajo con los cuadros de cada entidad”.

En consonancia con el anterior, el Decreto Ley 196, aprobado por el Consejo de Estado de la República de Cuba en el año 2000, y aun en vigencia, considera a la preparación y superación entre los procesos que conforma el Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno. Sin dudas, desde aquí, se puede ver la imprecisión teórica, pues no se hace una distinción entre preparación y superación como subprocesos específicos del sistema formación, definiéndolas como “ (...) un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas a todos los niveles (...)”.

Desde ese punto de vista, diversos investigadores han trabajado la formación de los directivos y su particularización en el caso de los directores escolares, entre los que encontramos a Almaguer, 2003; Del Toro, 2003 y 2016; González, 2009; Leyva, 1998; Pérez, 2006; Rodríguez, 2008; Santiesteban, 2002; Santiesteban, 2011; Tamayo, 2011; Valiente, González y Del Toro, 2014, 2015; Valiente, Del Toro y González 2016, proponiendo diversas alternativas para la modelación teórica y la ejecución práctica de dicho proceso.

Al analizar la información producida por estos autores, se corrobora que la categoría preparación, ha sido asociada con la capacitación, superación y formación como un único proceso. Autores como, Morales (2003, p.19) define la preparación como el proceso de apropiación de conocimientos básicos y experiencias elementales necesarias para dirigir.

Para Quintana (2008), son los conocimientos que poseen las personas en determinada materia y aspectos de la realidad, que se acompañan por las experiencias que el hombre alcanza en la práctica histórico-social y lo preparan para elevar su desempeño profesional. Del Toro (2016), por su parte, considera la preparación como proceso y resultado, como “primera etapa” de un proceso formativo que tendrá continuidad y debe aportar “conocimientos básicos” y “experiencias elementales”; en esa misma dirección, González, Silva-Peña y Sepúlveda (2016) plantean que es preciso formular diseños de preparación para lograr una correcta formación de directores escolares. De lo anterior, se puede deducir que la preparación ha de entenderse como proceso y resultado, que se distingue por su carácter inmediato, y debe estar orientada hacia la adquisición y estructuración de conductas a partir de los conocimientos, habilidades, actitudes y valores con un alcance teórico-práctico y con objetivos previamente fijados por los que la dirigen.

Se define la preparación de los directores escolares como un proceso inmediato y personalizado, donde se desarrolla el contenido referido a lo político ideológico de la actividad, lo pedagógico y lo administrativo, para lo cual necesitan de conocimientos, habilidades y procedimientos que modifiquen los métodos de trabajo, desde una perspectiva integral, creativa, continua, sistemática, innovadora y objetiva, en función de elevar la calidad de la educación.

Son cada vez más numerosos los trabajos (artículos, libros, tesis doctorales y de maestría, monografías, ponencias y documentos normativos) en los que se aborda la formación (preparación, superación, capacitación) de los directores escolares como objeto específico o como parte de objetos más generales. Entre los de autores extranjeros, se destacan los trabajos de Bordignon, Cicala, Cuzzani, Martinelli, y Oviedo, 2016; Conti y Freitas-de-Lima, 2016 y Weinstein, Cuellar, Hernández y Flessa, 2015.

Entre las tendencias más significativas que se advierten, por los autores cubanos Valiente, et al. (2015 y 2016) se destacan: 1) El reconocimiento de la formación del director escolar como un tipo especializado de formación, 2) El diseño e implementación de una amplia variedad de “formas

organizativas para la gestión administrativa”, 3) El predominio de formas de la superación profesional de postgrado como “formas organizativas para la gestión del proceso pedagógico” inherente a la formación, 4) La existencia de consenso en relación con la necesidad de tomar en cuenta referentes orientadores, para garantizar la pertinencia de la formación, 5) La propuesta de postulados teóricos de carácter general para guiar teórica y metodológicamente el proceso formativo, 6) La diversidad significativa en los objetivos generales y del contenido que se escoge para la formación, 7) La orientación preferente de la preparación para desempeñar el contenido administrativo de su APD, en desmedro de la que requieren para desplegar el contenido relacional y pedagógico, 8) El empleo creciente en el proceso de métodos y formas de organización especiales que consideran las particularidades de los directores como sujetos de aprendizaje, 9) La creciente utilización de medios y formas de organización vinculados a aplicaciones de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), y 10) El reconocimiento general de la necesidad de emplear la evaluación como mecanismo para gestionar la calidad de la formación.

Es preciso aclarar, que el contenido pedagógico de la actividad del director incluye de manera específica el componente metodológico. Al detenernos en este campo, la mayoría de las definiciones relativas al trabajo metodológico refieren a la preparación. En la Resolución No. 200/2014 se expresa, “El trabajo metodológico es el sistema de actividades que de forma permanente y sistemática se diseña y ejecuta por los cuadros de dirección, funcionarios y los docentes en los diferentes niveles y tipos de Educación para elevar la preparación político-ideológica, pedagógico-metodológica y científica-técnica de los funcionarios en diferentes niveles, los docentes graduados y en formación (...).” (MINED, 2014, p.1).

La preparación para la dirección del trabajo metodológico debe atender los componentes formativo, didáctico y las funciones directivas. Históricamente, el trabajo metodológico se ha entendido absolutizando su enfoque didáctico y las funciones directivas.



Las exigencias del contenido del modelo curricular del nivel educativo requieren de un trabajo interdisciplinario. Al respecto, Del Sol (2002) resume algunas características del trabajo metodológico, para que este sea interdisciplinario. Solo refiere que sea resultado de un conocimiento multidisciplinario. Esta concepción se considera reduccionista, al suponer únicamente el dominio de los contenidos, sin tener en cuenta los procesos a desarrollar y los nexos a alcanzar.

A pesar que la teoría expresa la necesidad de un nuevo estilo de relaciones entre los sujetos que condicionan el proceso de investigación (equipo municipal–director), desde la pedagogía del diálogo, la producción conjunta del conocimiento y la participación en el desarrollo de un enfoque interdisciplinario, para lograr la integración de los contenidos de la actividad profesional de dirección; la práctica, sin embargo, nos revela que el diseño, la ejecución y el control de la actividad de los directores escolares es insuficiente para garantizar la preparación que realiza el equipo municipal con estos directores.

Diversos autores que tratan el trabajo metodológico reconocen importancia de que se realice con un enfoque interdisciplinario, lo que conduce a revisar las propuestas que se ofrecen sobre esta perspectiva y las formas de alcanzarla en el proceso docente educativo, entre los que encontramos a Álvarez (2006); Abad y Fernández (2010); Cuenca (2011); Chacón (2013); Guettón (2010); Hernández (2008); Pérez (2005); y Velázquez (2005). En estos trabajos se ha tratado la interdisciplinariedad como proceso, asociado fundamentalmente a las relaciones entre las disciplinas, saberes y competencias; por esta razón, de estas propuestas debemos precisar algunas características de la interdisciplinariedad, que se pueden extrapolar a la preparación de los directores para la DTMI, pues, en la búsqueda realizada sobre este tema no se ha encontrado una sistematización del papel de las autoridades educativas superiores en el proceso de preparación.

Fiallo (2001) revela la necesidad de considerar los procesos que ocurren en y por los sujetos que intervienen, fundamentalmente se refieren a una actuación interdisciplinar. Al extrapolarlo al

proceso de preparación del director escolar, es preciso considerar: el carácter procesal del trabajo metodológico interdisciplinario y la perspectiva integradora.

Las investigaciones realizadas en instituciones escolares cubanas confirman que los directivos y profesores expresan saber acerca de la interdisciplinariedad, e incluso mencionan autores y textos que lo abordan, pero no siempre introducen los cambios necesarios en sus maneras de asumir el saber hacer, saber convivir y saber ser interdisciplinario. Situación que se repite en la preparación que realizan las autoridades educativas superiores para que puedan saber enseñar a ser interdisciplinarios a los directores. De este análisis, se desprende que la preparación de los directores para la DTMI es un problema pedagógico aún no resuelto en el planteamiento teórico y sobre todo en la práctica pedagógica.

Desde los fundamentos teóricos referidos anteriormente, se propone la elaboración y aplicación de un procedimiento para la preparación de los directores escolares de secundaria básica en la DTMI; el que se describe a continuación: Se asume la estructura ofrecida por Valiente, et al. (2016) quienes ofrecen un procedimiento para la dirección de la formación especializada del director escolar, que nos sirve de sustento teórico-metodológica para la preparación de los directores escolares en función de la DTMI. Se estructura en pasos, fases y acciones que facilitan su operatividad y coadyuvan a la optimización de la preparación del director por parte de las autoridades educativas superiores, y constituye una herramienta de carácter metodológico que describe detalladamente cómo concretar su ejecución. En su estructuración se tomó en cuenta la propuesta de Velázquez (2014), que se adaptó a la naturaleza de ese proceso directivo.

En consecuencia con esa propuesta, se consideraron los elementos siguientes: 1) Definición del objetivo del procedimiento, 2) Precisión de su alcance, 3) Definición de las responsabilidades de las instituciones y sujetos implicados en la preparación de los directores para la DTMI, 4) Planteamiento de los pasos y fases del procedimiento con la precisión de sus objetivos específicos y la descripción que detalla las acciones que deben desarrollarse para su materialización, 5)

Propuesta de los métodos y técnicas para la realización de las acciones propuestas en cada paso, 6) Requisitos de la documentación, que incluye los registros que recogen la información resultante de cada paso y que constata el cumplimiento de lo expresado en cada paso particular, y el procedimiento en general.

### **Caracterización del procedimiento.**

Posee carácter general, en tanto describe el diseño, la ejecución y el control de la preparación de los directores para la DTMI como un proceso formativo que se desarrolla de forma sistemática, tiene un amplio alcance y está involucrado de una manera directa a las autoridades educativas superiores. Está diseñado desde la perspectiva del enfoque sistémico, y considera que debe existir en su concepción objetividad, interactividad y significatividad.

El proceso de preparación de los directores, que el procedimiento describe, inicia con un conjunto de acciones dirigidas al aseguramiento de la pertinencia informacional para el diseño, la ejecución y el control. Transita por la elaboración e implementación de un curso de superación profesional para las autoridades educativas superiores, que constituye un requisito previo para su concreción, el cual culmina con su evaluación postactiva, que incluye la toma de decisiones para el mejoramiento cualitativo de dicha preparación.

Objetivo del procedimiento: Instruir a las autoridades educativas superiores en cómo diseñar, ejecutar y controlar la preparación de los directores escolares para la DTMI en función de asegurar su máxima efectividad y cumplir con las exigencias del modelo del nivel educativo en constante perfeccionamiento.

Marco temporal: Los plazos para la ejecución de las acciones que corresponden a las diferentes fases y pasos del procedimiento son variables. Dependen del alcance de la concepción de la preparación y del tiempo total que se prevea para su diseño e implementación y la evaluación de sus efectos, el cual, desde la perspectiva de los autores, nunca habrá de ser inferior a los dos años.

Alcance del procedimiento: Es aplicable a los diferentes niveles de dirección educacional: provincial y municipal.

Puede también resultar una limitación la falta de una preparación teórico-metodológica adecuada de los directivos y funcionarios responsabilizados con su puesta en práctica, en relación con el contenido de los pasos, fases y acciones del procedimiento y los métodos, técnicas y formas para su concreción práctica.

Responsabilidades: Se le asigna al equipo municipal de autoridades educativas superiores para la secundaria básica.

### **Pasos, fases y acciones del procedimiento.**

El procedimiento está conformado por pasos, fases y acciones que permiten guiar la realización de la preparación de los directores para la DTMI. Existe entre ellos una gradualidad para su ejecución y se pueden viabilizar mediante la aplicación de variados métodos y técnicas de naturaleza empírica, teórica o estadística.

#### **Paso 1. Determinar las actividades a desarrollar por las autoridades educativas superiores de la secundaria básica en la preparación individual y colectiva.**

El desarrollo de este paso transita por cinco fases: 1) Actualización de las necesidades y potencialidades educativas de los directores y de las instituciones educativas, la familia y la comunidad, 2) Estudio de la política educativa y de las tendencias internacionales relativas a la preparación de los directores, 3) Estudio y actualización de las esferas que modelan el contenido de la APD desde una perspectiva integral e interdisciplinar, 4) Estudio y actualización de cualidades ideales del director que se han tomado como referencia, 5) Estudio de la concepción del trabajo metodológico interdisciplinario.

Las acciones principales a ejecutar son: esbozar el cronograma de trabajo; analizar y valorar los resultados de las visitas a la institución educativa, nivel de cumplimiento y efectividad de las actividades concebidas por el director escolar en el sistema de trabajo del mes; evaluar el estado

actual de la preparación y desempeño del director en el contenido de la APD; determinar las fortalezas y debilidades así como las principales regularidades del proceso; establecer las causas que generan las dificultades anteriores; determinar los rasgos del trabajo metodológico interdisciplinario y las relaciones que se establecen entre lo formativo, lo didáctico y las funciones directivas.

**Paso 2. Establecer las concepciones para el trabajo cooperado y coordinado de las autoridades educativas superiores de secundaria básica.**

El desarrollo de este paso transita por cuatro fases: 1) Determinar las líneas directrices para el trabajo metodológico interdisciplinario, 2) Organizar las formas del trabajo metodológico para el diseño de la preparación, 3) Establecer la relación unidad y diversidad en la preparación, 4) Establecer la concepción del trabajo metodológico desde las dimensiones de lo formativo, lo didáctico y funciones directivas.

Las acciones son: esbozar el cronograma de trabajo en función de la implementación de las acciones a realizar; establecer los nexos entre las esferas que modelan el contenido de la APD del director escolar; crear las condiciones organizativas para el desarrollo del trabajo cooperado y coordinado; identificar y seleccionar las prioridades que requieren ser atendidas en la planeación estratégica; delimitar los aspectos de la política educativa que servirán de marco al proceso de preparación; elegir las formas del trabajo docente metodológico y científico metodológico para desarrollar la preparación de los directores; determinar los aspectos a tener en cuenta para la contextualización de la preparación de los directores; modelar en la dimensión formativa del trabajo metodológico los aspectos relacionados con fortalecimiento de los valores, la ética de la actividad del director y las exigencias sociales que emergen de la política educativa en la secundaria básica; definir los nexos interdisciplinarios entre los objetivos formativos, programas directores y ejes transversales y su integración con los contenidos de las actividades complementarias y de las asignaturas que integran el currículo; modelar la APD del director en los

niveles organizativos funcionales; establecer los nexos entre los niveles organizativos funcionales, el consejo de escuela y la reunión con los padres; modelar las acciones formativas y actividades metodológicas a desarrollar con los directores escolares en las diferentes etapas de preparación.

***Establecer como líneas directrices de la dirección del trabajo metodológico interdisciplinario:*** 1) La concepción del trabajo político ideológico y la educación en valores, 2) Las cualidades y competencias que caracterizan al director, 3) El trabajo con la familia y la comunidad, 4) Concepción de las actividades complementarias, 5) Organización escolar, 6) Dirección del aprendizaje.

**Paso 3. Modelar los componentes personales y no personales de la preparación de los directores escolares para la dirección del trabajo metodológico con un enfoque interdisciplinario.**

El desarrollo de este paso transita por tres fases: 1) Determinar los objetivos, contenidos, métodos, forma de organización y medios de enseñanza de la preparación de los directores escolares, 2) Diseñar la evaluación preactiva de la preparación de los directores escolares, 3) Establecer la relación entre las autoridades educativas superiores y los directores escolares.

Las acciones principales son: esbozar el cronograma de trabajo en función de la implementación de las acciones; formular los objetivos generales y específicos de la preparación de los directores; establecer los contenidos tomando como referente los resultados del diagnóstico así como la propuesta de contenido de la formación especializada del director escolar realizada por Valiente, et al. (2015) para la preparación de los directores (político ideológico, trabajo metodológico y lo administrativo); incorporar las acciones (formativas y directivas) consideradas en la preparación de los directores en la planificación (anual y mensual) de las instancias superiores.

Establecer como métodos de la preparación: el acercamiento teórico-conceptual al contenido de la práctica directiva escolar, el acercamiento práctico al contenido de la dirección escolar y el acercamiento crítico-reflexivo-transformador al contenido de la práctica directiva escolar; definir

las formas organizativas de la preparación para la DTMI (centradas en el aprendizaje individualizado y el aprendizaje en colectivo); precisar los recursos materiales, tecnológicos y financieros requeridos para la preparación de los directores escolares (las pizarras interactivas, software, presentaciones electrónicas, enciclopedias electrónicas, libros electrónicos, consultores, traductores, diccionarios, tutoriales, video-conferencias, entre otros).

#### **Paso 4: Ejecutar la preparación de los directores escolares para la DTMI.**

El desarrollo de este paso transita por dos fases: 1) La puesta en práctica de las acciones formativas de la preparación, y 2) actualización del plan de desarrollo individual del director escolar.

Las acciones principales son: esbozar el cronograma de trabajo en función de la implementación de las acciones a realizar; delimitar las responsabilidades y compromisos de las autoridades educativas superiores y de los directores implicados en el diseño y la ejecución de las acciones formativas; desarrollar técnicas que propicien un aprendizaje participativo y colaborativo; conformar equipos de trabajo a partir de las características de los sujetos de aprendizaje; actualizar el plan de desarrollo individual en correspondencia con sus necesidades educativas y potencialidades, así como las actividades que le corresponden a su APD según la etapa del curso escolar y las exigencias que emergen de la política educativa; y localizar los recursos bibliográficos, informáticos y materiales para asegurar el cumplimiento de las acciones formativas y el acondicionamiento de las instalaciones para su realización.

#### **Paso 5: Evaluar la preparación de los directores escolares para la DTMI.**

El desarrollo de este paso transita por dos fases: 1) Evaluar el mejoramiento del desempeño del director; y 2) Valorar la toma de decisiones que permite mejorar la DTMI.

Las acciones son: esbozar el cronograma de trabajo en función de la implementación de las acciones a realizar; realizar balance para presentar y analizar informe, así como propuesta de posibles acciones a adoptar para la mejora cualitativa de la preparación de los directores escolares

para la DTMI; adoptar decisiones competentes dirigidas a la mejora cualitativa de la preparación de los directores escolares para la DTMI.

Después de describir el procedimiento en función de la preparación de los directores escolares de secundaria básica para la DTMI, se requiere analizar los principales resultados obtenidos.

### **Comprobación experimental del procedimiento para la preparación de los directores escolares del municipio de Las Tunas en función de la DTMI.**

El experimento empleado es sucesional, proyectado, y de acuerdo con el grado de control de variable, y se clasifica como pre-experimento. El diseño aplicado es pre-experimental con pre-test y post-test. Para el diseño del experimento se planificaron tres objetivos: analizar las particularidades y factibilidad de su aplicación, comprobar los efectos, y determinar posibles vías de perfeccionamiento.

Para el cumplimiento de estos objetivos se planificaron un grupo de acciones. En la primera acción se seleccionó el grupo experimental. Para la comprobación práctica de la hipótesis se seleccionó una muestra que coincide con la población (ocho metodólogos del equipo de las autoridades educativas superiores de secundaria básica del municipio Las Tunas, provincia de igual nombre).

En la segunda acción se aplicaron diferentes instrumentos con el propósito de evaluar el diseño, la ejecución y el control de la preparación de los directores para la DTMI por parte del equipo municipal a partir de las dimensiones e indicadores determinados.

Una vez procesada la información se pudo constatar que: el diseño de la preparación no se realiza sobre las necesidades educativas y potencialidades de los directores; no existe una estrecha relación entre las dimensiones formativas, didácticas y administrativas; su planificación es espontánea, no se toman en cuenta los resultados del cumplimiento de los objetivos del curso escolar, de los señalamientos de la evaluación a directores escolares y los colectivos pedagógicos.

La proyección metodológica actual tiene un enfoque fragmentado, en tanto se tratan como



contenidos aislados los elementos del trabajo metodológico. No se concibe la elaboración de los objetivos y la determinación de los contenidos con enfoque integral e interdisciplinar, y las acciones carecen de intencionalidad y significatividad en cuanto al tratamiento a los nexos interdisciplinarios de acuerdo a las funciones de los directores escolares.

En la tercera acción, se aplicó el procedimiento propuesto a partir del curso escolar 2013-2014 hasta febrero del 2017. En su implementación se desarrollaron posgrados para las autoridades educativas superiores y a los ocho directores escolares. Se participó en sesiones de preparación metodológica de las autoridades educativas superiores, donde se desarrollaron actividades metodológicas en función de la DTMI. Durante la implementación del procedimiento se enfatizó en las acciones formativas para lograr un enfoque integral e interdisciplinar de la dirección del proceso educativo. Esta finalidad permite que el carácter instructivo y educativo de la actividad del director escolar se desarrolle de manera articulada y coherente en correspondencia con su labor en la institución educativa.

Durante las distintas etapas, el director escolar se debe dotar de los conocimientos y las habilidades que permiten configurar las cualidades y competencias para el desempeño de la DTMI.

La dimensión desarrolladora se asocia a la perspectiva que ha de atender el proceso de preparación del director escolar relacionada con el desarrollo progresivo de las cualidades y competencias necesarias para asegurar su desempeño en la DTMI. El logro de esta dimensión exige, como condición esencial, la ejecución de las acciones formativas en el más estrecho vínculo con el ejercicio de las funciones y roles que conciernen a la APD desde una perspectiva integral e interdisciplinar.

Otra de las acciones fue la aplicación de instrumentos, una vez culminado con la implementación y generalización del procedimiento para evaluar el nivel de efectividad, pertinencia del

procedimiento, su análisis y procesamiento de la información obtenida, que nos arrojaron los siguientes resultados:

- ✚ Las autoridades educativas superiores logran determinar las necesidades educativas y potencialidades de los directores para diseñar la preparación a partir del contenido de su actividad, referidos básicamente a las dimensiones: político-ideológico, trabajo metodológico y administrativo; por lo tanto, la autopreparación se realiza de una manera consciente, se planifica en toda su extensión y se desarrolla con sistematicidad.
- ✚ Se organiza la autopreparación colectiva que realizan las autoridades educativas superiores para diseñar y ejecutar la preparación de los directores escolares. En ella se realizan valoraciones a partir de los referentes orientadores que permitan determinar los objetivos, contenidos, métodos, formas de organizar la preparación, así como los medios de enseñanza y las formas del control del proceso desde las relaciones entre los componentes del trabajo metodológico interdisciplinario que debe desplegar el director escolar en su APD, donde se coloca como centro la formación integral del educando.
- ✚ Se ha logrado un trabajo coordinado, cooperado y de socialización entre las autoridades educativas superiores. Los objetivos y contenidos elaborados y seleccionados por las autoridades educativas superiores responden, en su mayoría, a cuestiones interrelacionadas entre la dimensión formativa, didáctica y administrativa del trabajo metodológico interdisciplinario.
- ✚ En la concepción de la preparación de los directores escolares se tienen en cuenta los resultados de la evaluación de su desempeño, el estado de cumplimiento del plan individual, las características de la institución educativa que dirige, incluyendo la familia y la comunidad, así como el balance de los objetivos (área de resultados claves y procesos sustantivos), reuniones metodológicas y los resultados de las visitas que se realizan a la institución escolar.

- ✚ En el diseño de la preparación, en ocasiones resulta insuficiente el dominio que poseen las autoridades educativas superiores sobre la realidad del entorno en el que se está inmerso el director escolar y la influencia que tiene en ellos, lo cual, a su vez, impide la creación de estrategias que puestas en acción, den respuesta a las necesidades de los directores escolares.
- ✚ El diseño de la preparación de los directores escolares para la dirección del trabajo metodológico, desde esta concepción, ha posibilitado su significatividad y pertinencia, pues se tienen en cuenta las interrelaciones que se derivan del contenido de la APD y su función técnico metodológica, para concebir el proceso educativo de manera integral.
- ✚ El procedimiento ha posibilitado que la actividad del director escolar centre su atención en la organización y desarrollo de las actividades formativas y de apoyo a la docencia que contribuyen a la educación patriótica, ciudadana y jurídica, científica-tecnológica, para la salud y la sexualidad, con enfoque de género, estética, politécnica, laboral, económica y profesional, para la comunicación, educación ambiental para el desarrollo sostenible, la orientación y proyección social lectura en la biblioteca escolar, los espacios correspondientes al Movimiento de Pioneros Exploradores, la apreciación artística, tiempo de máquina, los círculos de interés, el encuentros con monitores, los proyectos técnicos sociales, consultas con los profesores, observación de materiales televisivos, entre otras, como elemento sustancial del trabajo metodológico interdisciplinario.
- ✚ La evaluación del desempeño del director escolar en el Municipio Las Tunas corroboró transformaciones positivas en el modo de actuación expresado en el desarrollo de competencias que posibilitaron el cumplimiento de las exigencias que emergen del modelo de este nivel educativo y de la política educativa; por otra parte, se logró avances en cuanto a la participación de los factores de la comunidad y de la familia en el desarrollo de las actividades que programa la institución educativa y como tal el director escolar, en aras de convertir a la escuela en el centro de formación cultural más importante de la comunidad.

## **CONCLUSIONES .**

La preparación del director escolar conlleva al estudio profundo y pormenorizado de la DTMI, como actividad específica que supone conocimientos, habilidades, hábitos, actitudes y valores, también específicos, en consonancia con las esferas de actuación, los procesos, las funciones y los roles que configuran el contenido de su APD.

La preparación del director escolar ha de concebirse, en el marco global de la actividad de las autoridades educativas superiores de secundaria básica, como un proceso formativo clave que permite desarrollar la política educativa y las exigencias que emergen del Modelo de Secundaria Básica para desarrollar el trabajo metodológico interdisciplinario.

La preparación del director escolar como un proceso de naturaleza formativa tiene que estar intencionado hacia la renovación, la complementación, la recalificación, la actualización y la profundización de conocimientos, habilidades, cualidades, competencias y hábitos, la consolidación y el fortalecimiento de valores, en correspondencia con las exigencias sociales y las necesidades individuales del director escolar; además de la identificación de tres dimensiones esenciales: la instructiva, la desarrolladora y la educativa.

El procedimiento para la preparación de los directores escolares en la DTMI constituye una contribución práctica de importancia en tanto representa una propuesta metodológica de gran utilidad para la materialización de ese proceso en el contexto cubano.

En la comprobación experimental quedó demostrado que el procedimiento para la preparación de los directores escolares por parte de las autoridades educativas superiores de secundaria básica contribuye a desarrollar la competencia para la DTMI en la institución educativa.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

1. Abad, G. y Fernández, K. (2010). La integración de contenidos en el proceso de enseñanza - aprendizaje de las ciencias en la secundaria básica: posibilidades de concreción en la práctica escolar. UCP "Frank País García". Santiago de Cuba, Cuba: (Documento en soporte digital).

2. Almaguer, A. (2003). Concepción sistémica para la superación de los jefes de enseñanza municipal de preuniversitario, técnica y profesional y adultos (Tesis de maestría). Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño, Ciudad de la Habana, Cuba.
3. Álvarez, F.M. (2006). La escuela pública también tiene derecho a una dirección profesional. En: Revista Avances, No. 4, Sept 2006. Consultado 13 de julio de 2011, en: [http://www.adide.org/revista/index.php?option=com\\_content&task=view&id=100&Itemid=30](http://www.adide.org/revista/index.php?option=com_content&task=view&id=100&Itemid=30)
4. Bordignon, R. A., Cicala, A., Cuzzani, K. P., Martinelli, S. I. y Oviedo, M. I. (2016). Autoridades escolares y TIC: Articulaciones y tensiones. Formación de directivos e inspectores en la UNIPE. Revista Iberoamericana de Educación, vol. 70, pp. 91-114.
5. Chacón, D.R. (2013). Los procesos interdisciplinarios en las ciencias naturales de secundaria básica: una contribución a la formación del alumno (Tesis doctoral). Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”, Holguín, Cuba.
6. Consejo de Estado (1986). Sistema de trabajo con los cuadros del estado. Decreto Ley 82/ 84. Artículo 25. En: Selección de documentos políticos, jurídicos y de consulta sobre política y trabajo con los cuadros (Ed.). La Habana, Cuba: Editora Política.
7. Consejo de Estado (2000). Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno. Decreto Ley No. 196, En: Documentos Rectores de la Política de Cuadros. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana.
8. Consejo de Estado de la República de Cuba. (22 de julio de 2010). Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas. Perfeccionamiento del Sistema de Trabajo con los Cuadros y sus Reservas. La Habana, Cuba.
9. Conti, C. y Freitas-de-Lima, E. (2016). Curso de Especialização em Gestão Escolar: uma experiência brasileira de formação continuada de diretores de escola. Revista Iberoamericana de Educación, vol. 69, pp. 47-68.

10. Cuenca, D. (2011). Propuesta de trabajo metodológico interdisciplinar en el departamento de humanidades en la enseñanza pre-universitaria. Cuadernos de Educación y Desarrollo. En: Revista Académica, vol. 3, no. 29. <http://www.Eumed.net>. Consultado: 5/7/2011.
11. Del Sol López, M.A. (2002). Lengua, cultura e interdisciplinariedad. En: CD. Carrera de PGI. La Habana.
12. Del Toro, J. J. (2003). La superación de los subdirectores municipales de la Educación infantil (Tesis de maestría). Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño, Ciudad de la Habana, Cuba.
13. Del Toro, J. J. (2016). La preparación para la dirección escolar durante la formación inicial de los estudiantes universitarios de carreras pedagógicas (tesis doctoral). Universidad de Holguín. Holguín, Cuba.
14. Fiallo, J. P. (2001). La interdisciplinariedad en la escuela: un reto para la calidad de la educación. La Habana. Cuba.
15. González, G., Silva-Peña, I. y Sepúlveda, C. (2016). Desafíos investigativos en la formación inicial de directivos. Revista Iberoamericana de Educación, vol.70, pp. 43-54.
16. González, J. (2009). Modelo para la Dirección de la Formación Previa del Director de Centro Docente desde el Movimiento de la Reserva Especial Pedagógica. (Tesis doctoral). Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”, Holguín, Cuba.
17. Guettón, Y. (2010). Tareas integradoras para favorecer el aprendizaje de la nomenclatura y notación química de las sales en los estudiantes de noveno grado del Centro Mixto “José Justo Aguilera”. Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ciencias de la Educación. UCP “José de la Luz y Caballero”, Holguín.
18. Hernández, R. (2008). Concepción Teórico-Methodológica para el desarrollo de la Cultura Geográfica en los estudiantes de la Secundaria Básica. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. UCP “José de la Luz y Caballero”, Holguín.

19. Leyva, J. L. (1998). Sistema de superación de directores zonales de la Enseñanza Primaria del sector rural y de montaña en la provincia de Holguín. (Tesis de maestría). Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, La Habana, Cuba.
20. Ministerio de Educación de la República de Cuba (2014). Reglamento del trabajo metodológico del Ministerio de Educación. Resolución Ministerial # 200/2014, Cuba.
21. Morales, P. S. I. (2003). Estrategia de Preparación y Superación en los contenidos básicos para la labor del director de Primaria y Secundaria Básica de la provincia de Camagüey. Tesis presentada en opción al Título académico de Máster en Investigación Educativa. ICCP - MINED, La Habana, Cuba.
22. Pérez, O. (2006). Un Sistema de Capacitación para el desarrollo de la competencia comunicativa en los dirigentes de la Educación Técnica y Profesional (Tesis doctoral). Instituto Superior Pedagógico para la Educación Técnica y Profesional “Héctor A. Pineda Zaldívar”, La Habana, Cuba.
23. Pérez, Y. (2005). El desarrollo del modo de actuación interdisciplinario en la formación inicial de profesores de Lenguas Extranjeras. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. UCP “José de la Luz y Caballero”, Holguín.
24. Quintana, C. (2008). Programa de superación para la preparación profesional de los profesores de las Escuelas de Cuadros Sindicales. [Tesis doctoral]. Villa Clara. Ed. Instituto Superior Pedagógico “Félix Varela”.
25. Rodríguez, L. R. (2008). Estrategia para la superación de los directores de escuelas rurales del municipio Mariel (Tesis de maestría). ISP Rubén Martínez Villena, Ciudad de la Habana, Cuba.
26. Santiesteban, M. L. (2002). Programa educativo para la superación de los directores de las escuelas primarias del municipio Playa (Tesis doctoral). Instituto Superior Pedagógico “Enrique José Varona”, Ciudad de la Habana, Cuba.

27. Santiesteban, R. (2011). La dirección de la formación permanente de los directores escolares zonales del sector rural (tesis doctoral). Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”, Holguín, Cuba.
28. Tamayo, A. (2011). La dirección de la supervisión educativa a los institutos preuniversitarios por la estructura municipal de educación (tesis doctoral). Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”, Holguín, Cuba.
29. Valiente, P., Del Toro, J. J. y González J. (2017). El proceso pedagógico de la formación especializada del director escolar. Curso 25 Congreso Internacional Pedagogía 2017. La Habana: Sello Editor Educación Cubana
30. Valiente, P., González J. y Del Toro, J. J. (2013). Fundamentos para la elaboración de una Concepción teórico-metodológica de la Formación Especializada del Director Escolar. Proyecto de Investigación “Formación del Director Escolar”. Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”, Holguín, Cuba.
31. Valiente, P.; Del Toro, J.J. y González, J. (2016) Principios de la Formación Especializada del Director Escolar. Una Propuesta desde la Sistematización. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad Eficacia y Cambio en Educación, 14(1): 137-153. Recuperado de: <https://revistas.uam.es/index.php/reice/article/view/2739/2939>
32. Valiente, P.; González J. y Del Toro, J.J. (2015). El proceso pedagógico de la formación especializada del director escolar. Proyecto de investigación: “Formación del director escolar”. Departamento de Dirección Científica Educacional. Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”. Holguín, Cuba.
33. Valiente, P.; González, J y Del Toro, J. J. (2014). Principios y referentes orientadores de la formación especializada del director escolar. Informe del resultado # 5 del Proyecto de Investigación “Formación del Director Escolar”. UCP “José de la Luz y Caballero”. Departamento de Dirección Científica Educacional, Holguín, Cuba



34. Velázquez, N. (2014). La dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje en la secundaria básica (Tesis doctoral). Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”, Holguín, Cuba.
35. Velázquez, R. (2005). El perfeccionamiento del Modo de Actuación Interdisciplinario en docentes del área de Ciencias Naturales de la Enseñanza Preuniversitaria. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. UCP “José de la Luz y Caballero”, Holguín.
36. Weinstein, J., Cuellar, C., Hernández, M. y Flessa, J. (2015). Experiencias innovadoras y renovación de la formación directiva latinoamericana. Revista Iberoamericana de Educación, vol. 69 (2015), pp. 23-46.

**DATOS DE LOS AUTORES:**

1. Raúl Herrera García. Máster en Ciencias de la Educación y Licenciado en Educación, Especialidad Matemática- Computación. Profesor Asistente de la Universidad Las Tunas. Cuba. email: [raulhg@ult.edu.cu](mailto:raulhg@ult.edu.cu)
2. Pedro Valiente Sandó. Doctor en Ciencias Pedagógicas y Licenciado en Educación, Especialidad Marxismo e Historia. Profesor Titular de la Universidad Holguín, Cuba. Correo electrónico: [pedrovs@uho.edu.cu](mailto:pedrovs@uho.edu.cu)
3. Marcos Antonio Grave de Peralta Ruiz. Doctor en Ciencias Pedagógicas y Licenciado en Educación, Especialidad Marxismo e Historia. Profesor Titular de la Universidad Las Tunas, Cuba. Correo electrónico: [gravedeperalta@ult.edu.cu](mailto:gravedeperalta@ult.edu.cu)

**RECIBIDO:** 06 de enero del 2018.**APROBADO:** 1 de febrero del 2018.