

González – Ramírez, Jorge, José Javier del Toro – Prada y Luisa María del Toro – Córdoba. Evolución de la dirección de la formación previa del director de centro docente en el contexto cubano. Evolution of the previous training process direction of the school principal in the Cuban context

Evolución de la dirección de la formación previa del director de centro docente en el contexto cubano

Evolution of the previous training process direction of the school principal in the Cuban context

### **Autores/ Authors**

Dr. C. Jorge González - Ramírez

[jorgeg@ucp.ho.rimed.cu](mailto:jorgeg@ucp.ho.rimed.cu)

M. Sc. José Javier del Toro - Prada

[josejavier@ucp.ho.rimed.cu](mailto:josejavier@ucp.ho.rimed.cu)

M. Sc. Luisa María del Toro - Córdoba

[lcordova@ucp.ho.rimed.cu](mailto:lcordova@ucp.ho.rimed.cu)

Cuba

### **Resumen**

Este artículo consistió en el producto del aporte de una investigación desarrollada por los autores que tuvo su génesis en el proyecto de investigación territorial dirigido a perfeccionar el proceso de formación del director de centro docente, como segmento específico del trabajo con los directivos educacionales. Su objetivo estuvo encaminado al análisis de los antecedentes históricos de la dirección del proceso de formación del director escolar en el contexto cubano. Como métodos de investigación se utilizaron fundamentalmente el histórico-lógico, análisis-síntesis e inducción-deducción. El resultado expuesto, en relación con estos antecedentes, constituyó

### **Abstract**

The present article is the product of a research developed by the authors, whose origin was in a regional project with the purpose of improving the training process of the director of the educational center, as the main aspect of working with educational executives. Its objective pointed toward the analysis of the historical background of the direction of the training process of the school principal in the Cuban context. The different methods used were the following: historical – logical, analysis – synthesis, as well as the inductive – deductive. The illustrated result was part of the conception which helped to improve the management of that process with the consequent positive effect on the

González – Ramírez, Jorge, José Javier del Toro – Prada y Luisa María del Toro – Córdoba. Evolución de la dirección de la formación previa del director de centro docente en el contexto cubano. Evolution of the previous training process direction of the school principal in the Cuban context

parte de la concepción que contribuyó a performance of these directors.

mejorar la dirección del mencionado proceso **Key words:** scientific educational direction ,  
con su consecuente efecto positivo en el school principal, educational executives,  
desempeño de la actividad de dichos directors training , historical background  
cuadros de dirección.

**Palabras clave:** dirección científica  
educacional, director de centro docente,  
directivos educacionales, formación de  
directivos, antecedentes históricos

## **Introducción**

El presente trabajo constituye un resultado del proyecto investigativo “La formación del director escolar” en el que participan los autores. Su objetivo está encaminado al análisis de los antecedentes históricos de la dirección del proceso de formación del director escolar en el contexto cubano.

Los antecedentes se presentan en tres períodos contentivos de las principales transformaciones por las que ha atravesado el sistema educativo cubano, las cuales han tenido una trascendencia en la formación de los directivos educacionales y particularmente del director escolar.

## **Materiales y métodos**

Como métodos de investigación se utilizaron fundamentalmente el histórico-lógico, análisis-síntesis e inducción-deducción.

## **Resultado y discusión**

El estudio de las tendencias históricas relacionadas con la dirección de la formación previa del director de centro docente exige de la adopción de una posición teórica respecto a esta definición.

La formación de los dirigentes ha sido definida por Valiente (2001) como “[...] un proceso sistemático y continuo, de carácter y contenido político y pedagógico, encaminado a la

González – Ramírez, Jorge, José Javier del Toro – Prada y Luisa María del Toro – Córdoba. Evolución de la dirección de la formación previa del director de centro docente en el contexto cubano. Evolution of the previous training process direction of the school principal in the Cuban context

*elevación creciente de la profesionalidad de los dirigentes para la mejora constante de su desempeño y los resultados de la organización”.*<sup>1</sup>

En el proceso de formación de dirigentes educacionales se reconoce la necesidad de una formación inicial, que se puede asumir como la preparación previa al inicio del desempeño de las funciones directivas, o la que transcurre en la etapa inmediata posterior; para algunos, entre los que se incluyen los autores de este artículo, se entiende como la que transcurre en ambos momentos.

La formación previa del director de centro docente es un proceso que puede enmarcarse dentro de la formación permanente y un momento trascendente de su formación para ese cargo.

Se define la formación previa del director de centro docente como el proceso y el resultado de las influencias que, desarrolladas de forma consciente, organizada, sistemática y coherente, en la etapa que antecede al acceso al cargo directivo, fomentan progresivamente la adquisición y el desarrollo de los conocimientos, habilidades, valores y actitudes que resultan básicos para iniciar el desempeño de la actividad de dirección.

Tomando como referencia las definiciones abordadas y asumiendo como punto de partida el enfoque funcional de dirección, se define la dirección del proceso de formación previa del director de centro docente, como el proceso relativo a la planificación, organización, regulación, control y evaluación del conjunto de influencias, concretadas en un programa de formación, que posibilitan la adquisición y el desarrollo progresivo de los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que son básicos para iniciar el desempeño del cargo de director de centro docente.

La dirección de la formación previa de los directores de centros docentes, exige del estudio de las principales tendencias relativas a este proceso. En este artículo se presenta una síntesis de los antecedentes a partir de 1959 teniendo en cuenta que, solamente desde esa fecha se ha venido estructurando y aplicando progresivamente una política coherente en relación con la dirección de este proceso.

El análisis de estos antecedentes históricos se realizó considerando los siguientes indicadores para la caracterización:

---

<sup>1</sup> Valiente Sandó, Pedro. Formación y desarrollo de los recursos humanos en las IES, [s. p.].

González – Ramírez, Jorge, José Javier del Toro – Prada y Luisa María del Toro – Córdoba. Evolución de la dirección de la formación previa del director de centro docente en el contexto cubano. Evolution of the previous training process direction of the school principal in the Cuban context

- a) La planificación del proceso de formación previa del director
- b) Objetivos y contenidos de la formación previa
- c) Escenarios de realización y formas de organización predominantes
- d) El control y evaluación de la formación previa
- e) Principales experiencias investigativas

Para realizar el análisis evolutivo de los antecedentes, se han tomado como referencia las fuentes que recogen información sobre la evolución y desarrollo del fenómeno educativo cubano, que marca el desarrollo del proceso de formación de los directivos del sector y particularmente del director de centro docente. Dentro de estos estudios se destacan, entre otros, los realizados por: Gómez (1995) y Valiente (2001).

→ Primer período (1959 – 1974)

- a) La planificación del proceso de formación previa del director de centro docente.-

La espontaneidad y el empirismo en la proyección individual y colectiva son rasgos característicos de la formación previa del director de centro docente en este período, lo que limitaba la posibilidad de actuar de manera consciente en la orientación y la acción para alcanzar este propósito. Los referentes para proyectar la formación, en tales circunstancias, estaban vinculados a las funciones específicas que el futuro directivo debía desempeñar al asumir la dirección de la escuela.

- b) Objetivos y contenido de la formación previa del director.-

Los objetivos y el contenido de las acciones de formación previa se orientaban a dotar a los futuros directores de una preparación elemental para el desempeño de las funciones administrativas que concernían al cargo.

- c) Escenarios de realización y formas de organización predominantes en el proceso formativo.-

La escuela, como institución estatal, constituyó el escenario fundamental donde se realizaban las actividades formativas, a través de la ejecución por los futuros directivos de tareas relacionadas con el ejercicio de las funciones del cargo, bajo la guía de sus titulares, y en las propias de los cargos de menor jerarquía en la estructura de la escuela (subdirectores y jefes de cátedras).

- d) El control y evaluación de la formación previa del director de centro docente.-

González – Ramírez, Jorge, José Javier del Toro – Prada y Luisa María del Toro – Córdoba. Evolución de la dirección de la formación previa del director de centro docente en el contexto cubano. Evolution of the previous training process direction of the school principal in the Cuban context

El control y evaluación del proceso formativo estaba limitado por la propia inexistencia de una proyección coherente de la formación, de un sustento jurídico-normativo y de una concepción que sirviera de basamento teórico–metodológico al proceso. No existía un procedimiento para acreditar la aptitud para el cargo. La selección de los candidatos y el acceso de estos a la actividad de dirección tenían como requisitos principales la disposición y la confiabilidad política de los futuros directivos, y el reconocimiento de su desempeño favorable como docentes.

e) Principales experiencias investigativas.-

En este período no existen evidencias del desarrollo de investigaciones que establezcan las bases teórico–metodológicas para la concepción de la formación previa para asumir el cargo de director de centro docente, lo que remarca la práctica espontánea y empirista de la dirección de este proceso.

La tendencia principal que caracteriza la formación previa del director de centro docente y la dirección de dicho proceso en este período, es su carácter espontáneo y empirista, centrado en una preparación muy elemental para el ejercicio de las funciones administrativas del cargo.

→ Segundo Período (1975 – 1990)

a) La planificación del proceso de formación previa del director de centro docente.-

En el mencionado contexto sociopolítico y educativo se produjo un avance en la dirección del proceso de formación previa de los directores de centros docentes, a partir de la aplicación de las regulaciones establecidas como parte del “Plan de Desarrollo para la Cantera y Reserva de Cuadros” a todos los niveles (desde la provincia hasta el centro), que implicaban, no solo la definición de sus integrantes, sino también el desarrollo de acciones para su preparación a nivel de la escuela.

Además de la participación en acciones específicas dentro de la institución docente, la proyección de la formación previa incluía la incorporación a actividades formativas planificadas por el Ministerio de Educación, a través de un sistema de cursos nacionales centralizados en las Escuelas de Cuadros “Fulgencio Oroz” y “Fe del Valle”. A partir de 1985 comenzaron a desarrollarse cursos provinciales y municipales. A los cursos de nivel básico y de directores de educación media, organizados por la Escuela de Cuadros “Fulgencio Oroz”,

González – Ramírez, Jorge, José Javier del Toro – Prada y Luisa María del Toro – Córdoba. Evolución de la dirección de la formación previa del director de centro docente en el contexto cubano. Evolution of the previous training process direction of the school principal in the Cuban context

junto a directores en ejercicio, participaban subdirectores seleccionados, para los que esta actividad constituía una vía específica de su formación previa como directores. A los cursos de directores de educación media también eran incorporados recién graduados del Destacamento Pedagógico con condiciones para asumir el cargo.

Aunque de este modo se fue superando el carácter espontáneo y empirista en la planificación de la formación previa, la proyección individual de la formación, siguió adoleciendo de falta de carácter sistémico y de adecuación a las necesidades individuales de los futuros directivos. El referente fundamental que siguió guiando la planificación de la formación, en sus diferentes aspectos (objetivos y contenido fundamentalmente), fueron las funciones específicas que el futuro directivo debía desempeñar al asumir la dirección de la escuela.

b) Objetivos y contenido de la formación previa del director.-

Los objetivos declarados de la formación previa de los futuros directores, como integrantes de la cantera y reserva de cuadros en la institución docente, eran la elevación del nivel político-ideológico, científico-teórico y pedagógico-metodológico a través de la participación en actividades concretas, de acuerdo con las perspectivas de desarrollo individual y las necesidades de la educación.

En el caso de los cursos para cuadros (nivel básico, directores de educación media), en que estos podían ser incluidos, el objetivo se dirigía al adiestramiento emergente para el ejercicio de las funciones como directores, lo que suponía un mayor énfasis en los aspectos prácticos. La orientación estaba encaminada a mostrar a los mismos cómo dirigir con habilidad y maestría el trabajo de un centro docente.

En correspondencia con estos objetivos, el contenido de la formación previa (en los cursos centralizados) incluía como disciplinas: Organización Escolar (con el mayor peso), Teoría de la Enseñanza y Psicología; así como temas vinculados a la realidad educacional. A partir de 1985 se planteó como propósito la superación de todos los dirigentes y reservas, a través de los cursos provinciales y municipales, en un período de cinco años, en tres disciplinas fundamentales: Marxismo – Leninismo, Pedagogía y Dirección Científica.

González – Ramírez, Jorge, José Javier del Toro – Prada y Luisa María del Toro – Córdoba. Evolución de la dirección de la formación previa del director de centro docente en el contexto cubano. Evolution of the previous training process direction of the school principal in the Cuban context

c) Escenarios de realización y formas de organización predominantes en el proceso formativo.-

La escuela siguió siendo considerada como el principal escenario de la formación previa del director. Al respecto, en el “Plan de Desarrollo para la Cantera y Reserva de Cuadros” se consideraban entre las vías fundamentales para el alcance de los objetivos previstos para la autopreparación, y a la ejecución de tareas (considerada como la fundamental), que tienen a la escuela como marco de realización.

En 1985, el Ministerio de Educación estableció las vías fundamentales para la superación de los cuadros del organismo, entre los que se incluyen a los integrantes de la reserva de cuadros:

- a) La superación en el proceso de trabajo
- b) La superación para alcanzar el título idóneo
- c) La superación mediante cursos de capacitación y perfeccionamiento
- d) La superación postgraduada

Esta variedad de vías implicaba la presencia de otros escenarios fuera de la escuela (Escuelas de Cuadros, Institutos Superiores Pedagógicos, Institutos de Perfeccionamiento Educativo, Escuelas del Partido), en los cuales también tenía lugar la formación a través de los cursos, seminarios y otras formas organizativas propias de la actividad de postgrado y el trabajo metodológico.

d) El control y evaluación de la formación previa del director de centro docente.-

La existencia de un marco jurídico-normativo más favorable, y la incorporación de la evaluación del desempeño de los docentes y directivos, como práctica sistemática, permitió el mejoramiento del control y la evaluación del proceso de formación previa de los directores de centros docentes, en relación con el cumplimiento de la participación de los implicados en las actividades previstas. La evaluación de la formación previa siguió teniendo como carencias, el no desarrollo de experiencias dirigidas a evaluar el impacto de las acciones formativas en el desempeño individual y de la institución docente, y la no consideración, entre sus objetivos, de la acreditación de la aptitud del futuro directivo para el ejercicio del cargo.

González – Ramírez, Jorge, José Javier del Toro – Prada y Luisa María del Toro – Córdoba. Evolución de la dirección de la formación previa del director de centro docente en el contexto cubano. Evolution of the previous training process direction of the school principal in the Cuban context

e) Principales experiencias investigativas.-

Aunque en relación con el período anterior se produce un desarrollo progresivo del tratamiento de la temática del director de centro docente, en ningún caso se aborda como objeto de investigación su formación previa para adquirir la profesionalidad que exige este cargo.

En este período, la principal tendencia que caracteriza la formación previa del director de centro docente y la dirección de dicho proceso, es la transición progresiva hacia la dirección planeada de la formación previa del director de centro docente, que sigue desprovisto de un carácter sistémico e individualizado; así como de mecanismos que acrediten el nivel de profesionalidad alcanzado por los futuros directivos para ejercer el cargo.

→ Tercer período (1991– 2011)

a) La planificación del proceso de formación previa del director de centro docente.-

En relación con la concepción teórico-metodológica que se toma como plataforma para la dirección del proceso, esta se materializa en las acciones colectivas que se derivan de las estrategias provinciales de superación de los cuadros y sus reservas. Se encontraron experiencias y producciones científicas que aportan concepciones que tratan la temática de la formación en Holguín y en Camagüey, la propuesta de diseño curricular para la formación del director que toma como referencia los contenidos básicos de su labor establecidos por el Ministerio de Educación.

b) Objetivos y contenidos de la formación previa.-

Los objetivos y contenidos de la formación se incluyen en el diseño de las acciones dirigidas a tal fin. La información obtenida reflejó que los objetivos tienden a ser muy generales, en asociación con los que se derivan de la política de cuadros.

En la información derivada de la revisión de programas y otros documentos, se pudo precisar que el contenido de la formación está referido, en lo esencial, a conocimientos básicos relacionados con la labor del director, en función de las transformaciones que se operan en los distintos niveles educativos, y con el de los cursos básicos vinculados a los componentes de la capacitación a cuadros y reservas, orientados por el Ministerio de Educación y el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.



González – Ramírez, Jorge, José Javier del Toro – Prada y Luisa María del Toro – Córdoba. Evolución de la dirección de la formación previa del director de centro docente en el contexto cubano. Evolution of the previous training process direction of the school principal in the Cuban context

c) Escenarios de realización y formas de organización predominantes.-

Las Universidades de Ciencias Pedagógicas se convierten en un escenario predominante en el diseño e implementación de acciones de formación para los directores, apoyadas por otras instituciones en que tienen lugar cursos, seminarios y otras formas organizativas propias de la actividad de postgrado con fines específicos.

En cuanto a las formas organizativas utilizadas en el proceso formativo, se reconocen como las de mayor presencia, las siguientes:

- ~ En el puesto de trabajo: Entrenamiento Metodológico Conjunto, asesoría, asignación de tareas, rotación por el cargo, sustitución.
- ~ Fuera del puesto de trabajo: curso integral concentrado, diplomados, intercambio de experiencias, participación en entrenamientos en el territorio y las escuelas de directores.

d) La evaluación del proceso de formación previa.-

La información obtenida sobre la base de diferentes métodos permite plantear que la formación para el acceso al cargo de director, no se evalúa de forma sistemática siguiendo objetivos por niveles de formación. La evaluación de la calidad del proceso se reduce a los análisis cuantitativos a partir del cumplimiento de indicadores relacionados con las cifras y no del vencimiento de objetivos formativos. No se aplican acciones de evaluación al proceso formativo que valoren su ejecución (proceso) y sus resultados e impacto, lo que está vinculado con la inexistencia de una concepción de dirección que lo establezca.

## **Conclusiones**

Los resultados del estudio diagnóstico antes expuesto, revelan la inexistencia de una concepción coherente (sistémica), para la dirección del proceso de formación previa del director de centro docente, que garantice su desarrollo progresivo, por etapas, lo que tiene entre sus manifestaciones:

- ~ La falta de correspondencia de los objetivos y el contenido de la formación con las necesidades educativas individuales y colectivas de los miembros del movimiento
- ~ La ausencia o falta de pertinencia de los referentes que se utilizan para proyectar los objetivos y el contenido de la formación previa en correspondencia con el momento del desarrollo profesional

González – Ramírez, Jorge, José Javier del Toro – Prada y Luisa María del Toro – Córdoba. Evolución de la dirección de la formación previa del director de centro docente en el contexto cubano. Evolution of the previous training process direction of the school principal in the Cuban context

- ~ La falta de articulación entre las formas organizativas que se emplean para la formación
- ~ La inexistencia de procedimientos metodológicos para certificar la progresión de la formación de los miembros del movimiento durante el proceso de transición por los diferentes cargos de la estructura de dirección de la escuela y acreditar su aptitud para asumirla plenamente
- ~ La insuficiencia en la concepción de la evaluación de la formación, que no asegura la valoración del comportamiento de sus procesos, resultados inmediatos e impacto, en función de su mejoramiento cualitativo

### **Bibliografía**

GÓMEZ GUTIÉRREZ, LUIS. El desarrollo de la educación en Cuba. Conferencia Especial en el Congreso Pedagogía 95. La Habana, [s. n.], 1995.

----- . Versión de las palabras de clausura de la Reunión Nacional Preparatoria del Curso Escolar 1995-96 (5 mayo 1995). En Folleto editado por el Ministerio de Educación. La Habana, 1995.

GONZÁLEZ RAMÍREZ, JORGE. Concepción para la formación inicial del director escolar en jóvenes de la Reserva Especial Pedagógica. Revista Luz (Holguín) 6(4), 2007.

----- . El desarrollo de las competencias del director de centro docente en jóvenes de la Reserva Especial Pedagógica, a partir del currículo de pregrado del profesional de la educación en Cuba. Revista Luz (Holguín) 7(3), 2008.

----- . Evolución de las concepciones sobre el perfil del director escolar en el contexto cubano. Revista Luz (Holguín) 4(2), 2005.

----- . Sistema de formación para la Reserva Especial Pedagógica en su tránsito al cargo de director de centro docente. Tesis en opción al título académico de Máster en Investigación Educativa. Holguín, Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”, 2002.

VALIENTE SANDÓ, PEDRO. Algunas tendencias en la formación y superación de los directores escolares en países de Iberoamérica y España. Ponencia presentada en el Evento Mundial de Educación Comparada. Holguín, [s. n.], 2001.

González – Ramírez, Jorge, José Javier del Toro – Prada y Luisa María del Toro – Córdoba. Evolución de la dirección de la formación previa del director de centro docente en el contexto cubano. Evolution of the previous training process direction of the school principal in the Cuban context

VALIENTE SANDÓ, PEDRO. Formación y desarrollo de los recursos humanos en las IES.  
Holguín, [s. n.], 2001. [En soporte digital].

González – Ramírez, Jorge, José Javier del Toro – Prada y Luisa María del Toro – Córdoba. Evolución de la dirección de la formación previa del director de centro docente en el contexto cubano. Evolution of the previous training process direction of the school principal in the Cuban context

### ABOUT THE AUTHORS / SOBRE LOS AUTORES

**Dr. C. Jorge González - Ramírez.** ([jorgeg@ucp.ho.rimed.cu](mailto:jorgeg@ucp.ho.rimed.cu)). Licenciado en Educación, en la especialidad de Psicología- Pedagogía. Máster en Investigación Educativa. Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor Asistente del Departamento de Dirección Científica de la Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”, de Holguín. Avenida de los Libertadores Km. 3½. Teléfono: 481809. Reside en Calle 12 No. 125 / 17 y 19. Reparto La Quinta. Holguín, Cuba. Teléfono: 422277. Investiga la formación de directivos.

**M. Sc. José Javier del Toro - Prada.** ([josejavier@ucp.ho.rimed.cu](mailto:josejavier@ucp.ho.rimed.cu)). Licenciado en Educación, en la especialidad de Defectología. Máster en Planeamiento, Administración y Supervisión de Sistemas Educativos. Profesor Asistente del Departamento de Dirección Científica Educativa de la Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”, de Holguín. Avenida de los Libertadores Km. 3½. Teléfono: 481573. Reside en Calle 3. No. 69-A / Ave. Capitán Urbino y 16. Reparto El Llano. Holguín, Cuba. Teléfono: 52240889. Investiga la formación para la dirección escolar en la formación inicial del educador.

**M. Sc. Luisa María del Toro - Córdoba.** ([lcordova@ucp.ho.rimed.cu](mailto:lcordova@ucp.ho.rimed.cu)). Licenciada en Educación, en la especialidad de Marxismo e Historia. Máster en Ciencias de la Educación. Profesor Auxiliar del Departamento de Marxismo-Leninismo e Historia de la Facultad de Humanidades, perteneciente a la Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”, de Holguín. Avenida de los Libertadores Km. 3½. Teléfono: 481221. Reside en Calle 12 / 17 y 19, No 86 F-1. Reparto El Llano. Holguín, Cuba. Línea de investigación: Estudios sobre didáctica de la asignatura de Historia.

**Fecha de recepción: 24 de noviembre 2011**

**Fecha de aprobación: 10 de mayo 2012**

**Fecha de publicación: 12 de abril 2013**