

Antecedentes y Fundamentos Teóricos y Metodológicos de la Dirección Estratégica en Instituciones Escolares
Autor: M.Sc. Roberto Doimeadios Martínez.

RESUMEN

Aborda los antecedentes y fundamentos teóricos y metodológicos de la Dirección Estratégica, el proceso de evolución histórica y su presencia en el ámbito en las instituciones escolares. Experiencia internacional y cubana en la implementación de la Dirección Estratégica.

ABSTRACT

It deals with the antecedents and the theoretical and methodological foundation of strategic direction. It is also related to its historical evolution and its presence in schools. The article presents some experiences Cuban and international, in the application of the strategic direction.

El desarrollo de la actividad de dirección ha estado marcado por los resultados de las evaluaciones empíricas y científicas sobre las limitaciones o efectividad de sus concepciones y prácticas, lo cual ha trascendido históricamente a la actividad de dirección educacional.

La búsqueda de alternativas eficaces de dirección educacional para dar respuestas a las crecientes demandas sociales en la formación ciudadana y profesional de los individuos que requiere el desarrollo y la existencia de valiosas experiencias en la Dirección Estratégica Empresarial, ha promovido el análisis crítico de estas concepciones y su contextualización al ámbito educacional y de las instituciones escolares.

Los sistemas educativos con el propósito de lograr respuestas efectivas a las demandas del entorno, en numerosas regiones, han asumido la dirección estratégica de las instituciones escolares, por constituir estas el eslabón principal en la concreción de tales objetivos.

El resultado que se expone contiene los antecedentes y fundamentos teóricos y metodológicos de la Dirección Estratégica en las instituciones escolares, como un primer momento para empeños mayores en la solución del problema la mejora de los procesos directivos escolares

I.- Breve reseña histórica de la Dirección Estratégica en Instituciones Escolares. Sus conceptos fundamentales.

La dirección es un fenómeno inherente a toda actividad social. Desde el punto de vista histórico, la dirección responde a la necesidad del trabajo social y de las relaciones entre las personas, en tal sentido señaló, Marx, C. (1867), (¹): “Todo trabajo directamente social o colectivo en gran escala requiere en mayor o menor medida una dirección que establezca un enlace armónico entre las diversas actividades individuales y ejecute las funciones generales que brotan de los movimientos del organismo productivo total, a diferencia de los que realizan los órganos individuales.”

La actividad de dirección como fenómeno histórico social y dinamizador del desarrollo ha evolucionando a lo largo de la historia de la humanidad en interacción dialéctica con las exigencias sociales de cada época. En este contexto histórico contemporáneo, los problemas de la dirección han adquirido mayor complejidad y dinamismo, demandando respuestas eficaces de la gestión de quienes los conducen. En tales condiciones, han surgido diferentes teorías, tendencias y enfoques acerca de cómo hacer más efectivos los procesos de dirección.

En el marco de estas concepciones y enfoques de dirección se ubican las estrategias, ampliamente empleadas en el ámbito empresarial. En el tratamiento teórico ha tenido variadas definiciones, algunas de ellas con valiosos elementos para su empleo en otras esferas de la sociedad, dentro de ellas, la educación: para Koontz, O' D. y Weihrich (1984)(²) “Las estrategias son programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos. Díaz R. y Cruz, R. (1996), (³) la considera como “La declaración de la forma en que los

¹ MARX, CARLOS. El Capital, Tomo I, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, Pág. 286

² KOONTZ, H. y Weihrich. --"Elementos de Administración". --P157- La Habana. Ed. Pueblo y Educación, 1987.-

³ MINED, (1997) (A). "Dirección Estratégica en el MINED" V Curso para Directores Municipales de Educación. Pág. 20, Material mimeografiado. La Habana. 1997.

⁴ MINED, (1997) (A). "Dirección Estratégica en el MINED" V Curso para Directores Municipales de Educación. Pág. 20, Material mimeografiado. La Habana. 1997.

⁵ ALONSO RODRIGUEZ, SERGIO (1994) Alta Gerencia Educacional /Sergio Alonso Rodríguez, Pedro R. Sánchez.-- La Habana: MINED, 1994. (Material Mimeografiado)

objetivos deberán alcanzarse. Hatten, K. J. (1987), ⁽⁴⁾ la estrategia es el medio, la vía para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Alonso, S. (1997)⁽⁵⁾ “ Es un sistema de acciones de dirección para alcanzar un objetivo a largo plazo que se toman confrontando ventajas y desventajas de la institución contra los retos y posibilidades del entorno”. Al definir el término estrategia aparecen diferentes tendencias, al considerarlos como programa de acción, vía, plan, sistema de acciones de dirección.... Se aprecia como regularidad la coincidencia de autores que plantean, que es para alcanzar objetivos determinados. Sin embargo, considerarlo como sistema de acciones de dirección, presenta mayor consistencia y alcance, así como que estas sean fruto, de la confrontación de los elementos internos y externos de la organización.

Al referirse a las estrategias, en ocasiones, se ha empleado indistintamente el concepto Planeación Estratégica: modo de concebir estrategia, la actividad de proyectar los resultados esperados y la toma de decisiones coherentes y prospectivas. El concepto estrategia, se identifica, no sólo con el hecho de concebirla, incluye en la práctica, la acción de ejecución, lo que se ha resuelto en las concepciones teóricas y prácticas de la Dirección Estratégica, que más adelante trataremos.

En el quehacer de la producción teórica y práctica del conocimiento acerca de la actividad de dirección y en medio de los crecientes cambios del entorno, aparecieron otras concepciones, dentro de ellas: la dirección por objetivos, marcando un momento importante para el arsenal teórico de la dirección.

Al respecto Pérez, J. E. (2000), ⁽⁶⁾ señala, “La dirección por objetivos, (DPO) iniciada en la década de los 50 se desarrolló haciendo hincapié en la formulación de objetivos como derrotero previsible en el futuro. Estos objetivos, para cada uno de los niveles y unidades de la organización se integraban en un sistema, que idealmente, se pretendían que fueran congruentes entre sí, pero su complejo proceso y lentitud, fundamentalmente, así como los diseños organizacionales que provocaban la competencia interna y la división antagónica del trabajo y por ende, entre sus miembros, impidieron en la práctica directiva, el logro de sus nobles aspiraciones con todo el alcance deseado... La literatura se centraba en explicar

⁶, ⁷ PÉREZ NARBONA, JORGE EDUARDO, (2000) CETED. Folletos Gerenciales, 2000. Publicación Periódica. MES. Año IV, No. 5, Mayo 2000. Ciudad de la Habana. Cuba. Pág. 5

las concepciones y procedimientos de la DPO, llegándose a convertir en la biblia de la administración”.

Pérez, J. E. (2000), ⁽⁷⁾ Al referirse a la DPO señala: “La extrapolación de la experiencia y de la situación presente en la proyección del futuro era una práctica en las concepciones teóricas. Sin embargo, la Revolución Científico–Técnica con su impacto en el incremento de las demandas del mercado y con ello de la competencia, creaba una dinámica e incertidumbre cada vez mayor en el futuro, lo que exigía otros procedimientos que pudieran salvar esta barrera para la Dirección Por Objetivos”

Las demandas de concepciones teóricas y prácticas directivas eficaces, creaban condiciones favorables para el desarrollo de nuevas formas de predecir el futuro. Esto provocó que en la década de los 60 apareciera la planificación o planeación estratégica, consolidándose en la década del 70. Tanto este procedimiento como los anteriores, fueron edificándose sobre su precedente, tomando del anterior todo aquello que hubiera dado resultado y fuera consistente con las nuevas demandas del entorno en que se vivía.

Una de sus principales limitaciones fue el empleo de métodos y procedimientos que respondía a las exigencias del presente, en la predicción de un futuro que no tendría las características del presente.

No es hasta la década de los 80, que se produce un resurgir de la dirección por objetivos y la planeación estratégica con nuevos métodos para la proyección del futuro y el marcado protagonismo de los directivos, en el proceso de elaboración e implementación, control y evaluación.

En la práctica directiva, sustentada en el empleo de las estratégicas, se produce la necesidad de integrarlas al proceso general de la dirección, creando lo que hoy se conoce como la dirección estratégica con sus dos momentos principales: el de planeación (proceso de elaboración de la estrategia) y el de implementación, control y evaluación (proceso de poner en marcha, controlar, evaluar y corregir su direccionalidad en correspondencia con lo concebido en la planeación)

En el tratamiento teórico de la dirección estratégica, han aparecido diferentes definiciones según el contexto:

Para Foxley, A. ⁽⁸⁾ “La Dirección Estratégica es (...) un proceso imperfecto de exploración sistemática del futuro y de dirección y coordinación de los diversos agentes, organizaciones económicas y sociales, en pos de ciertos objetivos

8 9 10 MINED, (1997) (A). "Dirección Estratégica en el MINED" V Curso para Directores Municipales de Educación. Pág. 20, Material mimeografiado. La Habana. 1997.

nacionales básicos”. Hatten K. J. (1987), ⁽⁹⁾“Dirección estratégica es el proceso a través del cual una organización formula objetivos y está dirigida a la obtención de los mismos (...) Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica.” Bustos, F. (1980)⁽¹⁰⁾ señala que la Dirección Estratégica “... constituye un esfuerzo organizado, consciente y continuo, para escoger alternativas viables para el logro de objetivos determinados”.

Gran parte de los autores, al referirse al concepto dirección estratégica la consideran como proceso o modelo de dirección, pero la mayoría coincide en que su fin es lograr objetivos de alcance estratégico para la organización.

La definición de Foxley, A., adquiere una trascendental significación para las concepciones de dirección, al declararla como: “un proceso imperfecto de exploración sistemática del futuro”, pues concibe la necesaria interacción de la estrategia de la organización con el entorno cambiante.

La consideración de la Dirección Estratégica como proceso de “dirección y coordinación de los diversos agentes”, resulta trascendente en el marco de las instituciones escolares por la complejidad, amplitud y diversidad de factores que actúan en la consecución de la misión que a estas compete.

La evaluación de las concepciones teóricas y las prácticas de la dirección estratégica, condujo, en los años 90, a la integración de la dirección por objetivos y la planeación estratégica, en la búsqueda de mayor efectividad de la gestión directiva. Esto trascendió a otras esferas no empresariales de la sociedad, entre ellas la educación.

La Planeación estratégica y la dirección por objetivos presentan concepciones, elementos estructurales y metodológicos coincidentes, tales como: la misión u objetivos supremo, la visión, las áreas de resultados claves, los objetivos estratégicos, tácticos y operacionales, el análisis estratégico de la interacción de la institución con su entorno para poder diseñar los objetivos, el proceso de concertación de los objetivos, así como las acciones dirigidas a garantizar la participación -implicación- compromiso de los actores educacionales.

En el tratamiento de la dirección estratégica escolar, el autor asume la anterior integración de ambas concepciones, por ello, aparecerá el término dirección estratégica escolar o de instituciones escolares como expresión de ello.

1.2. - LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN EL CONTEXTO EDUCACIONAL.

La educación no ha estado exenta de la búsqueda de respuestas eficaces a los complejos problemas de dirección, motivados especialmente por los dinámicos

cambios de su entorno y las nuevas demandas a los procesos de formación de los individuos.

Estas demandas y la acumulación de experiencias en el empleo de estrategias de dirección, primero, en el campo militar y luego, en las empresas e instituciones de servicios, reconocidas hoy como un factor clave en el éxito de la gestión institucional, promovió que los estudiosos y directivos de la educación prestaran atención al análisis crítico y la contextualización de estas concepciones y prácticas estratégicas en el marco educacional.

Este proceso de asimilación de las concepciones teóricas y prácticas estratégicas por la dirección educacional, se enmarca dentro de la contaminación cognoscitiva o intercambio de experiencias del saber universal de un sub sistema social a otro, a que las instituciones educacionales existen en indisoluble interacción con su entorno, (quieran o no sus directivos) A las razones antes señaladas, se pueden adicionar otros tres factores que actúan como resortes para ello:

- Las demandas del desarrollo social en la formación ciudadana y profesional de los individuos, bajo el influjo del desarrollo científico, tecnológico, cultural y los cambios políticos y económicos, entre otros.
- La existencia de valiosas y probadas concepciones teóricas y prácticas de dirección en otras esferas de la sociedad y los vínculos naturales de la educación con ellas.
- Las políticas e infraestructura de los sistemas educacionales para dar respuestas efectivas, especialmente a la preparación profesional de docentes y directivos educacionales.

Lo anterior ha hecho posible se demande la introducción de cambios en las concepciones y prácticas pedagógicas, por su puesto, en las instituciones educacionales con el fin de lograr la formación de un individuo capaz de actuar activamente en beneficio de la sociedad.

Nunca como hoy, se reconoce e insiste en que la acción de las instituciones escolares trasciendan sus marcos y se proyecten hacia la comunidad, para lograr que la actividad de la familia y demás actores, se convierta en una prolongación de la labor educativa, y que todos asuman un papel protagónico en la formación de los estudiantes.

Estas exigencias, unido al no poder incrementar el espacio de tiempo para dar respuestas efectivas, han puesto en una situación compleja a los directivos de la educación, lo que ha hecho más evidente la necesidad del análisis e introducción de concepciones y prácticas de éxito en la elaboración e implementación, control y evaluación de estrategias que permitan integrar y optimizar las acciones de dirección escolar.

La aplicación del enfoque estratégico en la dirección en este ámbito, ha tenido diferentes expresiones de acuerdo a las concepciones, situaciones socio económicas y tendencias prevalecientes de dirección escolar de cada región o país. Varios autores cubanos han planteado definiciones sobre el concepto estrategia escolar:

Sánchez, P. (1994)⁽¹¹⁾ plantea que la estrategia escolar es un conjunto de acciones que permiten alcanzar objetivos a largo plazo, concentrando las fortalezas de la organización contra sus propias debilidades o contra las amenazas que le presenta el entorno, convirtiendo tales amenazas en oportunidades para alcanzar los objetivos propuestos, para menguar las debilidades organizacionales o para convertirlas en fortalezas. Es un programa general que permite impulsar la organización hacia el futuro deseado.

Augier, A. (2000), ⁽¹²⁾ expone que la estrategia escolar es el programa a largo plazo de objetivos, acciones y despliegue de recursos, concebido con un enfoque sistémico y prospectivo, tomando en consideración el análisis interno y externo de la escuela con la activa participación de la comunidad educativa y la dirección institucional, que asegure la integración de los esfuerzos de esa comunidad y la actualización del direccionamiento estratégico para el cumplimiento con calidad del encargo social de la escuela”. El autor asume esta definición, ha considerado necesario incorporar la precisión que aparece subrayada.

En este accionar de identificación y previsión de los cambios del entorno educativo y el direccionamiento estratégico de la labor educativa, resulta clave la existencia y práctica en los equipos de dirección escolar de un pensamiento estratégico. Varios autores han destacado la importancia del pensamiento estratégico en el éxito directivo, dentro de ellos: Bringas (1997), Morrissey, G. (1996), los que coinciden en plantearla necesidad de que los directivos fortalezcan la capacidad de análisis crítico, de anticipación y visión para dar respuestas efectivas antes las dinámicas y complejas transformaciones en las demandas educativas.

Morrissey, G. (1996), ⁽¹³⁾ al respecto señala: “el pensamiento estratégico individual es la aplicación del juicio, basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras, y en el colectivo, es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común, que le permita a este, avanzar hacia el futuro de

¹¹ SANCHEZ CARMONA, PEDRO (1995) "Alta Gerencia Educacional". -- Pedro Sánchez, Carmona; Sergio Alonso p.-- 25p. – IPLAC Material Mimeografiado. Cuba. 1995.

¹² AUGIER ESCALONA, ALEJANDRO (2000) “Metodología para la elaboración e implementación de la estrategia escolar en la Secundaria Básica”. Tesis (Master en Educación con mención en Dirección Educacional) --IPLAC, La Habana, 2000 Pág. 33

¹³ MORRISEY, GEORGE L. (1996). "Pensamiento estratégico: Construye los cimientos de planeación". Pág. 2-34. --Ed: Jossey Boss. México, 1996

una manera satisfactoria para todos". Para el autor la experiencia de los directivos resulta valiosa, pero es necesario que estos estén despojados del pensamiento patrón, de la parálisis paradigmática para que la proyección futura sea creativa, novedosa, y que pueda promover la creatividad colectiva.

En el contexto de la interacción educativa con un entorno cambiante adquiere mayor significación la presencia del pensamiento estratégico, de reflexión y exploración sistemática del medio externo e interno de la escuela. Lo que permitirá identificar los elementos favorables o desfavorables a los propósitos institucionales, que implique al colectivo en la búsqueda y adopción de alternativas creativas, prospectivas y efectivas que garantice el permanente equilibrio del desarrollo institucional.

Si importante es que los equipos de dirección escolar dispongan de una estrategia, resulta más importante, para el éxito presente y futuro, la existencia y práctica de un pensamiento estratégico.

La presencia de las concepciones estratégicas en el planeamiento educativo, expresa la tendencia de la búsqueda de alternativas para dar respuestas efectivas a las demandas del entorno social. La aceptación de ellas en el contexto de la educación, ha tenido su impacto en el ámbito escolar, los proyectos educativos de centros son expresión de ello.

Herrera, M. (1996), ⁽¹⁴⁾ hace referencia a la introducción de las concepciones y práctica estratégica en la dirección escolar a partir de la aplicación de los proyectos educativos de plantel, en el sistema educativo francés, a partir de 1982, con la promulgación de la Ley de la Renovación de la Escuela, como reflejo de la conjugación de varios factores. "factores políticos que promulgaban la descentralización y factores económicos de crisis, que motivaron que la industria formulase proyectos de empresa con muy buenos resultados. Por otra parte, factores sociales que ponían en tela de juicio la utilidad de la escolarización homogénea para una población más heterogénea".

La fuerza que ha adquirido la formulación de los proyectos educativos de centros o plantel en América Latina, se sitúa en la búsqueda de respuestas a las demandas que plantea la institución escolar. Esto han adquirido diferentes denominaciones en los distintos países: (Proyecto Educativo de Centro (PEC) en España, Plan de Desarrollo Institucional (PDI) en Inglaterra, Proyecto Educativo de Plantel (PEP) en Argentina, Proyecto de Mejoramiento Educativo (PME) en Chile, Proyecto Educativo Institucional (PEI) en Colombia. Esto indudablemente es una expresión

¹⁴ HERRERA, MARIANO (1996) "Los proyectos de plantel". -101. -En Latinoamericana de Innovación Educativa # 23. Argentina. --80 p. 1996.

²⁰ DURÁN ACOSTA, JOSE ANTONIO. "El Proyecto Educativo Institucional. El Proyecto como Estrategia Cualificadora" Editorial: Magisteri. Bogotá, Colombia (Fotocopia 3984, ISPH)

de la introducción de las concepciones y prácticas de la Dirección Estratégicas en el contexto de la dirección escolar.

Los proyectos de centros, han recibido numerosas definiciones en América Latina y Europa: Herrera, M. (1996), ⁽¹⁵⁾define el proyecto de plantel como, "conjunto coherente de objetivos, métodos y medios particulares que la institución escolar define con la finalidad de participar en los objetivos nacionales".

Campo (1995), ⁽¹⁶⁾ Al referirse al Plan de Desarrollo Institucional (PDI) en Inglaterra lo define como: "una afirmación a la política educativa, que describe las pretendidas y anticipadas áreas de desarrollo. Se expresa en término de currículum o en término de modificaciones organizacionales y con la requerida formación profesional de los docentes, para llevar a cabo cualquiera actividad de mejora de la escuela".

Antúnez, S. (1995)⁽¹⁷⁾ dice que el Proyecto Educativo del Centro (PEC), "es un instrumento para la gestión que, coherentemente con el contexto escolar, enuncia y define los rasgos de identidad del centro, formula los objetivos que pretende cumplir y expresa la estructura organizativa de la institución, que es el programa de objetivos y acciones que la dirección escolar debe elaborar y poner en ejecución para integrar todos los esfuerzos de la comunidad educativa y poder cumplir su encargo social".

Durán J. (1994), ⁽¹⁸⁾ al referirse al PEI, instituido por la Ley General de Educación de Colombia, lo define como: "una estrategia de articulación de los procesos propios del hecho educativo, debe tener un carácter investigativo, participativo, prospectivo y materializable".

Los proyectos educativos de centros o plantel, son fruto de la contextualización e introducción, en el marco escolar, de las experiencias de la aplicación en las concepciones y prácticas estratégicas en otras esferas de la sociedad y surgen como una respuesta a las demandas educativas referidas a la dirección de los procesos de formación de los individuos que requiere el desarrollo social.

La experiencia cubana refleja la presencia de concepciones y prácticas estratégicas para la transformación del viejo sistema educativo por uno que

¹⁵ HERRERA, MARIANO (1996) "Los proyectos de plantel". -110. -En Latinoamericana de Innovación Educativa # 23. - Argentina. 1996. Pág.103

¹⁶ CAMPO, ALEJANDRO (1995) "Los proyectos institucionales en Inglaterra y Gales". Pág. 49. En Aula. Innovación Educativa # 38. Barcelona España. Mayo, 1995.

¹⁷ ANTUNEZ, SERAFÍN (1995). " Siete metáforas amenazantes y diez conclusiones provisionales". Pág. 5-10, En Aula. Innovación Educativa. # 38. Barcelona España. Mayo, 1995.

¹⁸ DURÁN ACOSTA, JOSE ANTONIO. "El Proyecto Educativo Institucional. El Proyecto como Estrategia Cualificadora" Editorial: Magisteri. Bogotá, Colombia (Fotocopia 3984, ISPH)

garantizara el derecho a la educación de toda la población. Refrendado hoy, incuestionablemente, por el reconocimiento de la comunidad internacional.

El proceso de desarrollo del Sistema Nacional de Educación posibilitó la creación de una infraestructura para empeños mayores, haciendo posible que en 1992 el Ministerio de Educación pudiera iniciar el proceso de introducción de cambios trascendentales en las concepciones y prácticas directivas que implicaron a todas las estructuras de dirección.

A partir del Curso Escolar 1991-92, se desactivó gran parte de las normativas del proceso directivo, dando mayor flexibilidad a la gestión de los territorios e instituciones educativas. Se inicia la introducción de elementos estratégicos al declararse las Direcciones Principales de Trabajo (diez) En el Curso Escolar 1992-93, se introducen las asignaturas priorizadas (Lengua Española, Matemática e Historia), se declaran las prioridades en cada enseñanza, a través de los documentos para el trabajo metodológico. En el Curso Escolar 93-94 se desarrolla la preparación de los directores de centros docentes en aspectos de carácter estratégico referidos a: el liderazgo educacional, la motivación y estimulación de los trabajadores, la escuela como sistema abierto (el alumno centro de la actividad), el trabajo del director con las organizaciones políticas, de masas y estudiantiles y la planeación estratégica, recogida en el folleto impreso titulado "La Dirección del Trabajo de la Escuela".

Como continuación del proceso de introducción de la Planeación Estratégica en 1995 los Directores Municipales de Educación recibieron una preparación especial, en forma concentrada, sobre la elaboración de estrategias por prioridades para estas instancias de dirección; su contenido estuvo dirigido a aspectos críticos del momento y no a la acción integradora de las direcciones municipales, no obstante, imprimió cierta orientación de los directivos municipales para el trabajo con estrategias.

En 1996 se crearon los Departamentos de Dirección Científica adscrito a los Institutos Superiores Pedagógicos (ISP), que agruparon los dispositivos de la Dirección Provincial y el ISP encargados de asesorar el proceso de la Planeación Estratégica en los diferentes niveles de dirección del territorio, lo que permitió mejorar el tratamiento a las concepciones y prácticas en la dirección estratégica, así como realizar estudios de este fenómeno en otras dimensiones (superación de postgrado, trabajo científico, trabajo metodológico... e incluir la temática en la formación académica),

Como resultado del proceso de la introducción de las concepciones teóricas y prácticas de dirección estratégica en la educación, en el Curso Escolar 97-98 quedan contenidas en: las direcciones principales de trabajo, los objetivos estatales, las prioridades para cada enseñanza, las asignaturas priorizadas, los

pilares básicos de la Política Educacional (el entrenamiento metodológico conjunto, los centros de referencias y el proceso de optimización) así como, la preparación y asesoramiento a los directivos para elaborar e implementar estrategias y la existencia de dispositivos especializados en los ISP para su asesoramiento.

Para el autor asumir las concepciones y prácticas estratégicas en el contexto de la dirección de las instituciones escolares, para lograr el fin y objetivos asignados a la escuela cubana, en medio de los crecientes cambios del entorno educativo, implicará necesariamente:

- ◆ La preparación constante de los directivos en las concepciones más novedosas de la dirección educacional y la presencia y práctica de un pensamiento estratégico en correspondencia con los intereses nacionales.
- ◆ El esclarecimiento o definición de la misión institucional en correspondencia con la política educacional y las legislaciones al respecto.
- ◆ El uso del diagnóstico estratégico en la identificación de las fortalezas y debilidades internas, las posibilidades y retos externos que inciden en los propósitos institucionales para la selección de las mejores alternativas de desarrollo escolar.
- ◆ La identificación de las áreas clave de resultados institucional y su prioridad en las acciones estratégicas
- ◆ Un estilo de comunicación dialógico, flexible, abierto, empático que posibilite el intercambio de información con todos los actores educativos, un clima favorable para la activa participación, implicación y compromiso en la consecución de los objetivos de la institución.
- ◆ La integración en la estrategia de todas las esferas de la vida escolar
- ◆ El adecuado proceso de concertación de objetivos con los subordinados o colaboradores, que promueva el compromiso, el autocontrol y la autoevaluación de sus aportaciones a la corrección de los objetivos generales, teniendo en cuenta los cambios favorables o desfavorables.
- ◆ La orientación directiva a la satisfacción de las expectativas y necesidades educativas de la comunidad escolar y la elevación continua de calidad de los servicios educativos que brinda
- ◆ El enfoque sistémico, prospectivo y sistemático para asegurar la pertinencia de la acción escolar en correspondencia con el encargo social.
- ◆ La actitud positiva en la implementación de los cambios que reclama las alternativas estratégicas.
- ◆ El convertir a cada actor comunitario y espacio del entorno escolar en una prolongación de la actividad educativa institucional.

- ◆ La implementación de un sistema de control y retroalimentación que posibilite información fiable y válida para evaluar la efectividad de las acciones y corregir el direccionamiento estratégico escolar

CONCLUSIONES

- ◆ La contextualización de las concepciones teóricas y prácticas estratégicas en la dirección de las instituciones educativas, han estado marcadas por: los exitosos resultados alcanzados en la gestión empresarial y las crecientes demandas a la educación en la formación de los individuos que exige el desarrollo social, unido a las políticas e infraestructuras educativas.
- ◆ La práctica directiva escolar sustentada en las concepciones estratégicas ha asumido, en el ámbito internacional, diferentes modelos contenidos en los proyectos educativos de centro, asociado a los procesos de descentralización y desconcentración de la gestión educativa y la tendencia a la autonomía escolar.
- ◆ La dirección estratégica escolar tiene implicaciones especiales derivado de las características peculiares de la actividad escolar, las exigencias del cambio educativo contemporáneo y las demandas del entorno en que está ubicada la institución educativa.