

La formación del director escolar: una experiencia a través del diplomado de formación de directores

The School Principal Training: An Experience through a Diplomate Upgrading Course

*Roberto Doimeadios-Martínez

**Buenaventura Lázaro Castells-Gil

***Yane Álvarez-Rómulo

*Universidad de Holguín. Cuba. Profesor de nivel superior en la especialidad de Historia. Máster en Dirección. Doctor en Ciencias de la Educación. Profesor Auxiliar. doimeadios@uho.edu.cu

**Universidad de Holguín. Cuba. Licenciado en Educación en la especialidad de Matemática. Profesor Auxiliar. Doctor en Ciencias Pedagógicas y Máster en Planeamiento, Administración y Supervisión de Sistemas Educativos. castells@uho.edu.cu

***Universidad de Holguín. Cuba. Licenciada en Educación Primaria. Máster en Ciencias de la Educación. Profesora Auxiliar. romulo@uho.edu.cu

Resumen

En el artículo se muestra uno de los resultados del Proyecto de Investigación “Formación del Director Escolar” desarrollado por el Centro de Estudios de Gestión Organizacional. En él se exponen las concepciones y experiencias prácticas alcanzadas en el desarrollo del diplomado para la formación inicial de los directores noveles de la provincia de Holguín en el Curso Escolar 2017-2018, como parte del sistema de formación de los cuadros educacionales en este territorio, así como los niveles de aceptación de los participantes.

Palabras clave: formación; formación inicial; director escolar; diplomado

Abstract

The article shows one of the results of the Research Project "Training of the School Principal" developed by the Center for Organizational Management Studies. It presents the conceptions and practical experiences reached in the development of the upgrading diplomat course for the initial training of the new principal for the province of Holguín in the 2017-2018 Academic year, as part of the training system of the educational manager in this territory, as well as the acceptance levels of the participants.

Key words: training; initial training; school principal; diplomat upgrading course

Introducción

En las últimas décadas ha crecido el consenso sobre la necesidad de la formación profesional del director escolar, en asociación con el reconocimiento del carácter especializado de la actividad de estos directivos y de la consiguiente necesidad de su profesionalización y especialización. Aunque la formación especializada del director escolar es aún un objeto de estudio reciente, son cada vez más numerosas las investigaciones que la abordan en el contexto internacional.

En el caso de Cuba, donde también ha sido creciente este fenómeno, los años 90 del pasado siglo XX fueron el punto de despegue para las investigaciones en esta área y el desarrollo de experiencias

prácticas de formación que, asentadas en la experiencia precedente, comenzaron a aprovechar los valiosos resultados teóricos y prácticos que se han obtenidos.

Existe consenso en la consideración de la profesionalización de la función del director escolar como un proceso al que son concurrentes diversos factores; así como en el reconocimiento de la formación especializada para la función (inicial y permanente), como un factor esencial.

En la experiencia de Cuba se asumen como otros factores de importancia en la profesionalización de la función del director escolar: a) la formación previa para el cargo, b) el desempeño planificado y progresivo, de tareas y funciones directivas de orden técnico metodológico y/o en otros cargos de menor responsabilidad de la estructura organizativa de la escuela; c) el ejercicio del cargo directivo propiamente dicho y d) la continuidad en el ejercicio de la función.

Para consolidar la formación de los directores escolares, por parte del Ministerio de Educación, se trazan y ponen en práctica políticas que promuevan alternativas para lograr este propósito, conscientes de que ante las nuevas demandas que se plantean hoy a la educación, se exige de una nueva visión en la concepción de la formación de estos directivos que deben enfrentar las nuevas y complejas misiones que se plantean a la escuela. Respondiendo a ello, el Centro de Estudios de Gestión Organizacional dispone de los resultados del Proyecto de Investigación “Formación del Director Escolar” el que dentro de las variadas formas de introducción de sus resultados desarrolla el diplomado para la formación inicial de los directores noveles.

El diplomado permite “la especialización en un área particular del desempeño, y propicia la adquisición de conocimientos y habilidades académicas, científicas y/o profesionales en cualquier etapa de desarrollo de un graduado universitario, de acuerdo con las necesidades de su formación profesional o cultural” (Ministerio de Educación Superior, 2004, artículo 23)

Los resultados alcanzados en el desarrollo del Diplomado para la formación inicial de directores noveles, ha confirmado la factibilidad de esta acción para alcanzar los propósitos del desempeño profesional de los directores y una respuesta pertinente asociada a las demandas del perfeccionamiento educacional cubano.

Materiales y métodos

Para elaborar el trabajo se emplearon los métodos histórico-lógico, análisis-síntesis e inducción-deducción, los cuales permitieron el análisis crítico y la toma de posiciones teóricas que permitan desde las ciencias de la educación, comprender, explicar e interpretar la formación del director escolar, teniendo en cuenta la legislación vigente en cuanto a la política de cuadros trazada en el país, lo que ha permitido a los directores noveles implementar en la práctica los conocimientos adquiridos y ha posibilitado un mejor desempeño en el cargo.

Resultados y discusión

Las últimas décadas han sido testigo de una tendencia creciente hacia el reconocimiento del carácter profesional especializado de la función del director escolar y la consiguiente necesidad de su especialización y profesionalización, proceso que ha estado íntimamente relacionado con las disímiles formas y experiencias del cambio educativo, que han tenido lugar en una gran cantidad de países de la región latinoamericana y de todo el mundo, como consecuencia de los cuales se han ido transfiriendo a las escuelas mayores atribuciones tanto en lo curricular, administrativo, como financiero. (Valiente, 2011, p.3)

El consenso sobre la necesidad de la profesionalización y especialización del director escolar resulta visible, de igual modo, en el contenido de documentos concernientes a las políticas educativas nacionales y en otros derivados de foros internacionales sobre la educación, en los que se hace referencia a:

- La conveniencia de que los directores escolares se conviertan en líderes docentes y dejen de ser meros administrativos.
- La exigencia de que el director escolar sea poseedor de competencias directivas especializadas.
- El imperativo de que el director sea poseedor de nuevos saberes y creatividad para dirigir la escuela con visión de futuro y poder enfrentar los retos y desafíos inéditos que impone el cambio institucional.
- El reconocimiento del carácter profesional de la actividad del director, donde adquiere particular relevancia su desempeño para ejercer un liderazgo eficaz y gestionar las relaciones internas y externas.

En paralelo con el reconocimiento de la necesidad de la profesionalización y especialización de los directores escolares, ha ido creciendo el consenso en relación con la prioridad que debe ofrecerse a la formación inicial y permanente de estos directivos, por lo provechoso que puede ser este proceso en el alcance de dicho propósito.

En el caso de Cuba, el reconocimiento del papel que pueden tener las acciones destinadas a la formación de los directores escolares en la elevación sistemática de su desempeño directivo y la calidad de los procesos que tienen lugar en las instituciones escolares, ha tenido su expresión en la ejecución de numerosas investigaciones Linares (2000), Valiente (2004, 20011); González (2002), Santiesteban (2011) de diferente alcance, que han hecho importantes aportes teóricos y prácticos, para el desarrollo de ese proceso.

Una de las importantes tendencias relacionadas con la formación y superación de los directores escolares, que se manifiesta a escala mundial, es el reconocimiento de la necesidad de su formación inicial, y en tal sentido se aplican numerosas y disímiles experiencias en numerosos países Valiente (2004), refiere como características que precisan el contenido de esta tendencia en los países estudiados las siguientes:

- El predominio de las acciones dirigidas a la formación inicial en la etapa inmediata posterior al acceso al cargo, aunque existen también experiencias que privilegian dichas acciones en la etapa previa
- La combinación de los cursos y otras formas organizativas de la superación profesional con la realización de períodos de actividades prácticas en centros escolares
- La preparación para el desarrollo de las funciones pedagógicas y administrativas del director escolar como objetivo de la formación inicial

El mencionado autor reconoce, apoyado en la afirmación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que aunque resulta perceptible que se va produciendo un ascenso en la puesta en práctica de experiencias para la formación inicial de los directores escolares “es preciso realizar un importante esfuerzo, en particular en muchos países en desarrollo, con miras a invertir en la formación inicial y la educación permanente de las personas contratadas para prestar servicios de calidad en el aspecto administrativo y las funciones de apoyo de la enseñanza”. (Valiente, 2004, p.11).

En España se concibe como la formación inicial del director a través de la participación de los directores en un curso teórico de formación inicial y un período de prácticas después de su selección, considerándose que esta forma de realización permite rentabilizar mucho más la formación inicial y ajustarla a las necesidades específicas de los directores noveles.

Los países de América Latina siguen la misma tendencia que se registra en otros lugares y han seguido experiencias como la creación de programas sobre administración y dirección en el sector de la enseñanza para los futuros directores, respaldados mediante el apoyo de supervisores y seminarios periódicos o el desarrollo de cursos de formación que pueden llegar a tener varios meses de duración.

Es muy interesante la experiencia desarrollada en el Estado de Minas Gerais, en el Brasil, donde los directores deben transitar por un período de capacitación profesional tras su elección por los agentes de la comunidad educativa (incluidos los padres de familia). Esta capacitación tiene como objetivos preparar al director en lo pedagógico y lo administrativo.

En Cuba los futuros directores escolares son miembros de la reserva de cuadros existente en cada institución educativa. Se sostiene como principio que la formación inicial del director escolar debe producirse en la etapa previa al acceso al cargo, a través de acciones de preparación individualizadas desarrolladas en el puesto de trabajo o de carácter colectivo que asumen las diferentes formas de la superación profesional de postgrado, diseñadas especialmente con ese fin. Las experiencias prácticas son variadas y en muchos casos se basan en la aplicación de resultados de investigaciones que tiene como objeto la formación inicial del directivo escolar. Entre esos resultados podrían ser destacados el Sistema de formación para la Reserva Especial Pedagógica en su tránsito al cargo de director de Centro docente, desarrollado por González (2002).

Breve caracterización del Diplomado de formación de Directores

El objetivo general del diplomado es: Contribuir a la habilitación de los directores recién incorporados (directores noveles) al ejercicio del cargo para un desempeño efectivo de su actividad profesional de dirección, facilitándoles la apropiación y desarrollo de conocimientos, habilidades, valores y otras cualidades personales que coadyuvan a configurar sus competencias directivas.

En correspondencia con este objetivo general, los participantes deberán demostrar, en un nivel básico, que están en condiciones de:

- Definir y caracterizar el concepto de política educacional.
- Explicar los principales postulados que han configurado en las últimas décadas el contenido de las políticas relativas a la educación en Cuba.
- Identificar los principales documentos que norman la política educacional y su aplicación en las instituciones educativas.
- Explicar los principales cambios que se producirán en el sistema educacional cubano, a partir del perfeccionamiento.
- Utilizar métodos y técnicas de dirección, sobre la base de los fundamentos teóricos y metodológicos que se plantean para ello.
- Explicar las particularidades de la Actividad Profesional de Dirección del director escolar en el sistema educativo cubano.
- Argumentar la concepción de una adecuada dirección de los procesos de la escuela, a partir de los fundamentos teóricos abordados y el diagnóstico de la realidad en el centro donde labora.
- Desarrollar habilidades para la dirección de los procesos en la escuela, a partir de la orientación de tareas de trabajo independiente en la escuela donde laboran.

- Identificar los aspectos que debe tener en cuenta el director para la generación y preservación de un estado favorable de las relaciones sociales hacia el interior de la institución escolar y su entorno.
- Explicar los fundamentos teóricos relacionados con los aspectos socio-psicológicos de la dirección para una adecuada atención al factor humano en la institución educativa.
- Proyectar acciones para la preservación de un estado favorable de la satisfacción laboral, a partir de la realidad de la institución educativa, donde labora.

El contenido del programa contribuyó a la formación de las actitudes relacionadas con: la sensibilidad, la flexibilidad, la justeza, el autocontrol, la autocrítica y la auto exigencia.

Así mismo se potenció los valores establecidos en el Código de Ética de los Cuadros del Estado en Cuba, fundamentalmente los asociados a: la modestia, la honestidad, la responsabilidad, la honradez y la sencillez.

El diplomado se desarrolló en 1084 horas y otorgó 17 créditos, de los cuales 10 se concedieron por la asistencia y evaluación en los 5 cursos y 4 por las actividades de la práctica profesional en las instituciones educativas, 3 créditos por la elaboración, presentación y defensa del trabajo final.

Los cursos que conforman el diplomado son:

Curso 1: Política y cambio educativo

Curso 2: Métodos y técnicas para la dirección escolar

Curso3: Actividad profesional de dirección del director escolar I

Curso 4: Actividad profesional de dirección del director escolar II

Curso 5: Relaciones sociales en la institución escolar

El desarrollo de las actividades deberá preverse sobre la base de una concepción metodológica que tome en cuenta los siguientes aspectos:

- La consideración de la poca experiencia de los directores que participan, por estar clasificados como noveles.
- El aprovechamiento de la socialización de los criterios de los directores, a partir de la revelación de la realidad de la práctica escolar.
- El empleo de métodos de trabajo grupal para propiciar el trabajo en equipo.
- La utilización de los medios técnicos de enseñanza necesarios para favorecer la motivación, la calidad de las actividades y la optimización del proceso de enseñanza aprendizaje.
- El enfoque teórico- práctico de las actividades independientes y para el debate en grupos.

Las actividades prácticas en las instituciones educativas, se derivaron de las tareas orientadas en cada uno de los cursos y se desarrollaron con la presencia de un tutor previamente seleccionado por

la Dirección Municipal de Educación por su experiencia y resultados positivos en la dirección de la escuela. En la selección de los tutores se contó con los egresados de la Especialidad en Dirección de Instituciones Educativas

La evaluación de los cursos donde se integraron las actividades de la práctica profesional ejecutadas en las instituciones educativas, se realizó sobre la base de la asistencia y la participación de los estudiantes en las actividades prácticas, talleres y ejercicios finales que fueron concebidos, de forma tal que revelaran el cumplimiento de los objetivos específicos previstos en cada caso.

La evaluación final del diplomado se realizó a partir de la elaboración, presentación y defensa ante un tribunal de un estudio diagnóstico de una o dos esferas de actuación del director escolar, tomando como base las exigencias que se plantean en los programas del diplomado.

El objetivo del trabajo final es demostrar las habilidades profesionales como director escolar para identificar y trazar acciones que permitan resolver los problemas principales de la gestión escolar.

El trabajo final consistió en el diseño y realización de un estudio diagnóstico de la institución escolar, a partir de una de las esferas de actuación del director escolar, propuesta por Valiente (2010):

- La planificación, organización, regulación, control y evaluación del trabajo integral de la escuela.
- La dirección del trabajo político ideológico y la formación de valores.
- La dirección del trabajo metodológico, a través de la cual actúa en la dirección del aprendizaje de los alumnos.
- La dirección del proceso de formación de los futuros docentes insertados en su escuela, (micro universidad).
- La dirección del trabajo científico – pedagógico.
- La dirección de la superación del personal docente.
- La organización escolar.
- La supervisión escolar.
- La dirección del trabajo con la familia y la comunidad.
- El trabajo con las organizaciones de la escuela.

El Comité Académico del Diplomado apoyado en el Sistema de Formación de los Directores Escolares que desarrolla el Centro de Estudios de Gestión Organizacional en coordinación con la Dirección Provincial de Educación de Holguín.

Requisitos para el ingreso:

- Ser graduado universitario.

- Haber sido nombrado en el cargo de director para desempeñar esta actividad a partir del curso escolar 2017-2018 y no tener una experiencia anterior como director.
- Tener posibilidades y disposición para enfrentar las exigencias académicas, de práctica profesional e investigativas que se conciben en el programa del diplomado.
- Estar autorizado por las estructuras de la Dirección Municipal de Educación a las que se subordina.

La implicación de los dispositivos para la preparación de los cuadros en la Universidad de Holguín y las direcciones municipales y provincial de educación constituyeron factores claves en la canalización y atención a los problemas asociados con la apertura, desarrollo y conclusión, de las actividades.

Un aspecto que caracterizó positivamente la ejecución de las actividades teórico-prácticas fue la forma organizativa asumida para el desarrollo de los encuentros de tres días en cada mes, basados en, desarrollo del contenido en un encuentro con las orientaciones de las actividades para su aplicación práctica en la dirección del centro que el estudiante dirige, con la socialización y evaluación de los resultados en el próximo encuentro, esta forma de organización de las actividades de los encuentros posibilita que los participantes puedan disponer del tiempo adecuado para incorporar los conocimientos adquiridos en la práctica escolar y a su vez validar la factibilidad operativa y metodológica del contenido tratado.

Por otra parte, el análisis y socialización de los resultados que se lograron en los variados contextos escolares, permitieron enriquecer las valoraciones sobre la factibilidad de la aplicación del contenido tratado, así como disponer de variadas alternativas de aplicación, lo que favoreció la preparación de los directores y la aceptación de la forma de desarrollar las actividades docentes.

Lo anterior tuvo un significativo impacto en la satisfacción de las necesidades y las expectativas hacia las acciones formativas con los directores noveles, lo que hace posible el logro de un alto grado de motivación por la participación en los encuentros, elemento dinamizador que permite reducir las barreras en este sentido.

En la culminación de la primera edición del diplomado se aprecian significativos resultados:

- El desarrollo de 21 estudio diagnóstico sobre una esfera de actuación del director, con la introducción de los resultados en su desempeño.
- La revelación y/o consolidación de las habilidades investigativas aplicadas al contexto de la dirección escolar, con una orientación a la mejora del desempeño de los directores escolares.

- La selección 15 estudiantes para continuar su proceso formativo con la incorporación a la especialidad en Dirección de Instituciones Educativas, con categoría de Excelencia, que desarrolla el propio Centro de Estudios de Gestión Organizacional.
- Los criterios muy favorables emitidos por las Direcciones Municipales de Educación como expresión del grado de satisfacción por las actividades desarrolladas.
- El reconocimiento por la sesión científica del Centro de Estudio de Gestión Organizacional por la calidad con que se desarrolló el diplomado y los positivos criterios recibidos por las autoridades de la Universidad de Holguín y de la Dirección de la Educación en la Provincia de Holguín.

Como parte de lo anterior, se dispone de un repositorio con los resultados del estudio diagnóstico en condiciones de dar continuidad a los mismos.

Conclusiones

Las concepciones sobre formación de cuadros, constituyen sustentos teóricos que permiten sustentar la formación de directores noveles de centros escolares lo que propicia el trabajo del director, a partir de los elementos relevantes que se abordan en el diplomado, ya que marca desde su esencia, diferencias sustanciales entre otras formas de preparación y superación. El desarrollo del diplomado refleja el trabajo realizado en su preparación para dirigir el proceso formativo de directivos educacionales, que propicia un mejor desempeño en este sentido, a partir de la determinación de las regularidades que están incidiendo negativamente en el desempeño de los directores escolares

Los resultados obtenidos y los criterios emitidos por los participantes y los especialistas de los Departamentos de cuadros de las direcciones municipales de educación y la dirección provincial corroboran la pertinencia de continuar con esta acción formativa y evidenció la mejora en el desempeño de los directores escolares presentes en el diplomado.

Referencias bibliográficas

- González Ramírez, J. (2002). *Sistema de formación para la reserva especial pedagógica en su tránsito al cargo de director de centro docente*. (Tesis de maestría). Instituto Superior Pedagógico José de la Luz y Caballero, Holguín. Cuba.
- Linares Borrell, M. A. (2000). Propuesta de diagnóstico para el trabajo con los cuadros y sus reservas. *Folletos Gerenciales*, 3, (12), 6-12.
- Ministerio de Educación Superior. (2004). *Reglamento de la Educación de Posgrado de la República de Cuba. Resolución No. 132/2004*.

Santiesteban Pupo, R. (2011). *La dirección de la formación permanente de los directores escolares zonales del sector rural*. (Tesis de doctorado). Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero, Holguín. Cuba.

UNESCO (1999). *Informe Delors. La educación encierra un tesoro*.

Valiente Sandó, P (octubre de 2004). Algunas tendencias en la formación y superación de los directores escolares en países de América Latina y el Caribe, Estados Unidos, la Unión Europea y Australia. En *XII Congreso Mundial de Educación Comparada*. La Habana, Cuba.

Valiente Sandó, P., Ramírez González, J., Castillo Estrella, T., & Ugalde Crespo, L. (2011). Profesionalización, identidad profesional y formación del director escolar. Curso 67. *Congreso Internacional Pedagogía 2011*. Sello editor Educación Cubana. Ministerio de Educación, La Habana, Cuba.