

LA PREPARACIÓN PARA LA DIRECCIÓN ESCOLAR EN LA FORMACIÓN INICIAL DEL DOCENTE. DIAGNÓSTICO DE UNA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA CUBANA

**José Javier Del Toro Prada, Pedro Valiente Sandó,
Jorge González Ramírez***

SÍNTESIS. En el presente artículo se describe el estado de la preparación para la dirección escolar en el proceso de formación inicial de los docentes, en la Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero de Holguín (Cuba). Un diagnóstico fáctico basado en la revisión de documentos y en entrevistas y encuestas aplicadas a estudiantes, directivos y egresados, muestra que la concepción curricular de la formación inicial no incluye, de manera intencionada, el objetivo de una preparación básica para la dirección escolar. Como parte del componente extracurricular de la formación se destaca el papel del movimiento de la Pre-Reserva Especial Pedagógica (PRE-REP), orientado a la motivación y familiarización de estudiantes con disposición y potencialidades para el futuro ejercicio de responsabilidades y tareas directivas.

Palabras clave: formación; formación inicial; dirección escolar; estudio diagnóstico.

A PREPARAÇÃO PARA A DIREÇÃO ESCOLAR NA FORMAÇÃO INICIAL DO DOCENTE. DIAGNÓSTICO DE UMA UNIVERSIDADE PEDAGÓGICA CUBANA

SÍNTESE. No presente artigo descreve-se o estado da preparação para a direção escolar no processo de formação inicial dos docentes, na Universidade de Ciências Pedagógicas José de la Luz y Caballero de Holguín (Cuba). Um diagnóstico fáctico baseado na revisão de documentos, em entrevistas e em pesquisas aplicadas a estudantes, diretores e egressos mostra que a concepção curricular da formação inicial não inclui, de maneira específica, entre os seus objetivos, a preparação básica para a direção escolar. Como parte do componente extracurricular da formação, destaca-se o papel do movimento da Pré-Reserva Especial Pedagógica (PRE-REP), orientado à motivação e familiarização de estudantes com disposição e potencialidades para o futuro exercício de responsabilidades e de tarefas diretivas.

Palavras-chave: formação; formação inicial; direção escolar; estudo diagnóstico.

* Profesores del Centro de Estudios de Gestión, Universidad de Holguín, Cuba.

THE PREPARATION FOR SCHOOL MANAGEMENT DURING INITIAL TEACHER TRAINING. A DIAGNOSIS OF A PEDAGOGICAL UNIVERSITY IN CUBA

ABSTRACT. *The present article describes the state of preparation for school management during the initial teacher training at the University for Pedagogical Sciences José de la Luz y Caballero de Holguin (Cuba). A factual diagnosis, based on the revision of documents as well as on interviews and surveys applied to students, directors and graduates, shows that the curricular conception of initial training does not include, intentionally, the goal of a basic preparation for school management. As a part of the extracurricular component of the training the role of the activity of the Pre-Reservist Special Pedagogics (PRE-REP) is outstanding; its orientation is towards the motivation and familiarization of students who have the disposition to and potentiality for future execution of management tasks and responsibilities.*

Keywords: *formación; training; initial training; school management; diagnostic studies.*

1. INTRODUCCIÓN

20

Una exigencia importante a la formación inicial del docente a nivel universitario, que es reconocida internacionalmente, es la preparación para la dirección escolar, enfocada hacia dos aspectos principales: propiciar la adquisición de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que complementen su preparación para dirigir el proceso educativo escolar, y ofrecer, de manera intencionada, nociones para el ejercicio futuro de responsabilidades de dirección en la institución educativa.

Al respecto, autores como Brito y Plasencia (2011), Fernández (2006) y Gómez (2010) ofrecen argumentos que resulta conveniente referir. Fernández (p. 23) señala que la formación inicial directiva puede ser considerada como un aspecto más de las necesidades de un docente, que debe ser incluido dentro de los planes de estudio, acotando que ello resulta acertado y beneficioso:

«[...] prepara a los futuros docentes para gestionar y se les forma en el desarrollo de habilidades de dinamización y coordinación que va a necesitar, asuma o no la dirección de un centro: maestros y maestras comparten hoy la tarea de educar con más personas con las que hay que coordinarse, llegar a acuerdos y negociar.

En relación con el momento en que se debe iniciar la preparación para la dirección escolar, Gómez (2010, p. 169) asume una posición con la que coincidimos los autores de este artículo:

El aprendizaje que implica ser un elemento eficaz dentro de la organización podría adquirirse a través de la experiencia, sin embargo consideramos que lo deseable sería que se iniciase durante la formación del profesorado previa al acceso a la docencia. El aprendizaje sobre las características, naturaleza de las organizaciones, el trabajo en equipo, la participación o la toma de decisiones, permitirá al profesorado incorporarse a la organización con una mayor predisposición hacia tareas colaborativas, así como participar de manera más productiva en tareas diferentes a las docentes desde un primer momento.

En este mismo orden, al referirse a acciones dirigidas al perfeccionamiento sistemático y estratégico en la formación de los directores, Brito y Plasencia (2011, p. 74) declaran: «hoy más que nunca es preciso no desestimar los contenidos de dirección en la formación inicial de todos los docentes».

De igual modo, en contraposición al criterio de que este tipo de formación no es necesaria, pues no todos los docentes serán directores, Fernández (2002) y Gómez (2010) apuntan otras razones que justifican la necesidad de considerar la preparación para la dirección escolar como parte del contenido de la formación inicial de los docentes. La primera de las autoras citadas afirma:

Si el modelo de dirección actual es colegiado y participativo, si las decisiones son tomadas colaborativamente, lo prudente sería que todos y todas llevaran esa preparación al centro escolar, para poder ejercer debidamente ese trabajo colegiado sobre un soporte más científico que arbitrario, más fruto de la reflexión que de la intuición. La nueva y pretendida cultura pedagógica debe apoyarse en nuevos contextos organizativos que la alberguen, y estos deben ser conocidos y comprendidos por todo el colectivo de enseñantes, directores y profesores (FERNÁNDEZ, 2002, p. 6).

Coincidiendo, Gómez (2010, p. 168) enfatiza, además, en la importancia que puede tener la preparación para la dirección escolar, desde la formación inicial del docente, en función del desempeño de los diferentes roles que el profesional podrá asumir en la institución educativa:

Es necesario preparar al profesorado para ser un miembro eficaz dentro de la organización, ya que además de participar en la elaboración y desarrollo del currículum, forma parte de la estructura organizativa y participa de un trabajo que debería desarrollarse de forma colaborativa. El profesorado en la organización representará diferentes papeles, como docencia, tutoría, jefatura de departamento, coordinación de ciclo o dirección, incluyendo en este caso los papeles de jefe o jefa de estudios, secretaria o vicedirección. Por otra parte, cada vez es más frecuente que el profesorado se vea en la necesidad de liderar proyectos en los centros educativos para dar respuesta a las necesidades de su contexto.

En la literatura concerniente a la preparación para la dirección escolar en el contexto de la formación inicial de los docentes, aparecen también referencias a problemas presentes en la concreción de dicho proceso en la práctica de las instituciones universitarias formadoras (FERNÁNDEZ, 2006; MUÑOZ y otros, 2011; BARBERI, 2011).

Fernández (2006, p. 22), que reconoce como necesario y lógico que dentro de la formación inicial de maestros se aborde este tipo de preparación, señala que «son pocas las universidades que las asumen, y las que lo hacen, suelen hacerlo dejándolo dentro de la optatividad».

Muñoz y otros (2011), en relación con la presencia de este tema en la formación inicial de los docentes de Chile, afirman que no es relevante. Demuestran su aseveración apoyados en los resultados de un estudio realizado por el Ministerio de Educación de ese país en 2007, en el que fueron revisadas 33 mallas curriculares de carreras de Pedagogía en Educación Básica impartidas por universidades tradicionales y privadas. Entre otros resultados arrojados por el estudio, destacan:

20 mallas incluyen 1 ramo de gestión educacional y 13 no hacen mención explícita (aunque podrían encontrarse en ramos optativos no descritos en el programa). De las 20 instituciones que sí incluyen el ramo, solo 2 ofrecen más de un curso en esta materia (sobre temas de liderazgo, legislación, gestión de jardines infantiles). Con pocas excepciones, el curso se ubica generalmente a partir del tercer año de formación (Nota al pie n.º 10, p.13)

22

Barberi (2011), que se refiere en su trabajo a la experiencia de Venezuela, señala que la preparación pedagógica que recibe el director escolar en su formación inicial, más la experiencia obtenida como docente durante su trayectoria, no lo habilitan para atender las funciones directivas en un plantel educativo. Al referirse a la presencia –en el currículo formativo de docentes– de elementos que lo preparan para el ejercicio de la dirección escolar, apunta (p. 239):

Débilmente el *pénsum* de estudio de la carrera docente (pregrado) atiende a las necesidades cognitivas, actitudinales y procedimentales para conducir los procesos pedagógicos desde la función directiva. Esta preparación se ha dejado en la mayoría de los casos a libre albedrío a la práctica en ejercicio de la función directiva y a las acciones de una «capacitación» improvisada, asistemática e inconstante.

Además de las referencias inicialmente expuestas, como parte de la revisión documental encarada por los autores, se realizó una caracterización del estado de la preparación para la dirección escolar en los países de Iberoamérica, que tuvo como fuentes principales cuatro estudios comparados:

los realizados por el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE) en 1999 y 2001; el de la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), de 2004, y el de la Red de Apoyo a la Gestión Educativa (AGE), de 2011. En dichas fuentes se identificó como característica más significativa que en los modelos curriculares de la formación inicial de los docentes no se proyecta de manera intencionada la preparación para la dirección escolar, lo que confirma lo comentado anteriormente.

Asimismo, el contenido específico para esta formación solo se concreta en cursos y asignaturas incluidas en los planes de estudio de algunos de los países estudiados, ya que esta arista formativa no se concibe como eje transversal de la formación. En tal sentido, no resultaría ociosa la consideración de experiencias desarrolladas en Cuba en la utilización de estrategias curriculares que permiten lograr la transversalidad de ciertos contenidos considerados de alta trascendencia para la formación de los profesionales universitarios, incluidos los que se preparan en carreras pedagógicas.

En Cuba existe un consenso creciente en cuanto a la consideración de que la preparación para la dirección escolar debe comenzar durante la formación inicial de los docentes, la que está a cargo, fundamentalmente, de las universidades de ciencias pedagógicas. Estas instituciones desarrollan acciones curriculares y extracurriculares, pero en la actualidad resultan insuficientes, por lo que deben ser mejoradas, desde una concepción que tome en cuenta la importancia de esta etapa de la formación del profesional en el proceso de conformación de las competencias específicas para la dirección escolar.

En correspondencia con lo anteriormente planteado, como parte del proyecto de investigación «Formación del Director Escolar», auspiciado por la Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero de Holguín, Cuba —en el que participan los autores de este artículo—, se pretende «modelar una concepción de la preparación para la dirección escolar durante el proceso de formación inicial de los docentes» que cree las bases para una relación coherente, sistémica y de continuidad con la formación especializada del director escolar.

La formación especializada del director escolar puede definirse como un proceso formal, intencional, consciente y dirigido, como un sistema de interinfluencias, y como el resultado del efecto sistemático y coherente de un conjunto de actividades organizadas, encaminadas a la adquisición y desarrollo de los conocimientos, habilidades y valores que posibilitan la conformación y consolidación de las competencias directivas, que lo hacen apto para el desempeño adecuado de su actividad profesional de dirección (VALIENTE, GONZÁLEZ y DEL TORO, 2013, p.18).

El alcance del objetivo antes enunciado implicó, como uno de los objetivos específicos, «caracterizar el estado actual de la preparación para la dirección escolar en el proceso de formación inicial de los docentes», mediante un estudio de diagnóstico en la citada universidad. En este trabajo se expone la metodología seguida para la ejecución de dicho estudio, así como los resultados más significativos que se obtuvieron.

2. DESARROLLO

La caracterización del estado de la preparación para la dirección escolar en el proceso de formación inicial de los docentes en la Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero se desarrolló a partir de un estudio de diagnóstico realizado al iniciarse el curso escolar 2013-2014. La institución cuenta con cinco facultades donde se estudian 17 carreras¹, en las que al iniciarse el periodo escolar estaban matriculados 1100 estudiantes en la modalidad de curso diurno (CD) de los cuales 580 pertenecían al movimiento de la Pre-Reserva Especial Pedagógica (PRE-REP)².

24

La muestra considerada para el estudio, seleccionada intencionalmente, fue la siguiente: 174 estudiantes miembros de la PRE-REP (30% del total); 12 coordinadores de colectivos de carreras (que representan el 70,5% del total); la vicerrectora de pregrado, y tres de los cinco decanos de facultades de la universidad. También 71 docentes en ejercicio pertenecientes a la Reserva Especial Pedagógica (REP), que constituían el 30% de los 234 miembros del movimiento al momento de realizarse el estudio, y 101 directores escolares (30%) de cinco municipios de la provincia de Holguín (Calixto García, Cacocum, Antilla, Moa y Holguín).

En correspondencia con el objetivo definido, el contenido del estudio se estructuró en cuatro indicadores que, a su vez, se operacionalizaron en cinco criterios (para el tercer y cuarto indicador no se consideraron criterios).

¹Al iniciar el curso escolar 2013-2014 en la Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero, se habían matriculado estudiantes en la carreras de Educación Primaria, Educación Especial, Educación Preescolar, Logopedia, Pedagogía - Psicología, Marxismo - Historia, Español - Literatura, Lenguas Extranjeras, Biología - Química, Biología - Geografía, Matemática - Física, Educación Laboral - Informática, Agropecuaria, Eléctrica, Economía, Mecánica y Mecanización.

² La Pre-Reserva Especial Pedagógica (PRE-REP) es un movimiento o grupo conformado por estudiantes seleccionados de acuerdo a su integralidad, incondicionalidad para el cumplimiento de tareas de dirección y voluntariedad. En el quinto año se define su paso al movimiento de la Reserva Especial Pedagógica (REP), en el que, como egresados, formarán una cantera para la selección como directivos escolares.

Los indicadores y sus correspondientes criterios fueron:

- *Indicador 1.* La concepción de la formación inicial del docente.
 - Criterio a.* Condiciones de acceso a la formación.
 - Criterio b.* Modalidades y duración de la formación.
 - Criterio c.* Áreas, dimensiones o núcleos en que se concreta el contenido de la formación.
 - Criterio d.* Títulos que se otorgan.

- *Indicador 2.* Intencionalidad de la preparación para la dirección escolar en el diseño curricular de la formación inicial.
 - Criterio a.* Inclusión de objetivos específicos relacionados con la preparación para la dirección escolar entre los objetivos generales de la formación inicial del docente.
 - Criterio b.* Inclusión de la preparación para la dirección escolar entre los ejes transversales de la formación inicial del docente.

- *Indicador 3.* Contenidos que favorecen la preparación para la dirección escolar en el proceso de formación inicial.

- *Indicador 4.* Actividades extracurriculares de preparación para la dirección escolar durante la formación inicial del docente.

La recogida de datos y la obtención de información relacionada con los indicadores y criterios definidos, se sustentó en el empleo de los métodos, técnicas y fuentes de información que se describen a continuación:

- Revisión de documentos, entre los que se consideraron «La Universidad Cubana: el modelo de formación» (HORRUITINER, 2008); «Documento base para la elaboración de los planes de estudio D» (Ministerio de Educación Superior, MES, 2003); los planes de estudio D de 17 de las carreras que se ofertan en las universidades de ciencias pedagógicas, así como actas de claustros de facultades, estrategias de carreras, planes de la práctica laboral e investigativa y planes de trabajo mensuales de facultades y departamentos docentes.

- Entrevistas individuales a la vicerrectora de pregrado y tres decanos, orientadas a conocer su opinión sobre en qué medida los objetivos generales de las carreras y los contenidos de las asignaturas favorecen la preparación para la dirección escolar en el proceso de formación inicial.

- Encuestas a coordinadores de colectivos de carreras y estudiantes que integran el movimiento de la PRE-REP, así como a directores escolares y docentes en ejercicio miembros de la REP, de los cinco municipios seleccionados.

El cuestionario número uno de la encuesta, dirigido a los coordinadores de colectivos de carreras, se encaminó a explorar su percepción sobre el grado en que se favorece la preparación para la dirección escolar, desde los objetivos generales de las carreras, las disciplinas Formación Pedagógica General y Formación Laboral Investigativa (incluidas en todas las carreras) y los contenidos de las restantes asignaturas, así como qué formas organizativas del proceso docente de la educación superior son utilizadas para tales fines. El grado de percepción de los coordinadores se ponderó de acuerdo a la siguiente escala: 5 = muy alto; 4 = bastante alto; 3 = medianamente; 2 = bajo; 1 = muy bajo; 0 = no sé.

Esta encuesta indagó además sobre los siguientes temas:

- La inclusión de la preparación en dirección escolar en el modelo del profesional de las carreras, como un eje transversal.
- La incorporación en la estrategia de la carrera de acciones encaminadas a la preparación de los estudiantes para la dirección de la escuela.
- La contribución del movimiento de la PRE-REP en la preparación de sus miembros para la dirección escolar.

Por último, se les propuso un conjunto de temas relacionados con la dirección escolar para que seleccionaran cuáles, en orden de prioridad, incluirían en el contenido del plan de estudios de sus carreras.

El cuestionario número dos, aplicado a los estudiantes de la PRE-REP, tuvo como propósito conocer su opinión acerca de la contribución que hacen los contenidos de las disciplinas de Formación Pedagógica General y Formación Laboral Investigativa, y el movimiento de la PRE-REP, en su preparación para dirigir una institución escolar.

Además, se inquirió sobre qué formas organizativas del proceso docente de la educación superior, y otras dirigidas a la formación integral de los estudiantes, habían tenido una mayor influencia en su preparación para la dirección escolar. Se les solicitaron sugerencias en función de mejorar dicho proceso y el funcionamiento de la PRE-REP.

El tercer y cuarto cuestionarios, que se aplicaron a los directores escolares y docentes pertenecientes a la REP, respectivamente, contemplaron preguntas orientadas a conocer su opinión sobre la preparación recibida para la actividad directiva escolar, durante su formación inicial en la universidad de ciencias pedagógicas, y cuáles de las formas organizativas del proceso docente de la educación superior, y otras dirigidas a la formación integral, habían contribuido más a tales efectos. También se les solicitó que seleccionaran, de un listado de temas sugeridos, cuáles se deberían incluir en el contenido del plan de estudio, para contribuir con este propósito.

La obtención de la información que caracteriza el estado actual de la preparación para la dirección escolar en el proceso de formación inicial de los docentes en la Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero, se realizó mediante la utilización de métodos y procedimientos estadísticos y cualitativos. De los primeros, se utilizó el cálculo porcentual y la tabulación, con el apoyo del tabulador electrónico Excel. Entre los cualitativos se emplearon el análisis de contenido y la triangulación.

A continuación se presenta, por indicadores y criterios, la información que caracteriza el estado actual de la preparación para la dirección escolar en el proceso de formación inicial de los docentes, en el contexto en el que se realizó el estudio diagnóstico.

2.1 INDICADOR 1: LA CONCEPCIÓN DE LA FORMACIÓN INICIAL DEL EDUCADOR

2.1.1 Criterio a. Las condiciones de acceso a la formación

El acceso a la formación docente de nivel universitario en las universidades de ciencias pedagógicas tiene como requisitos haber superado el nivel medio superior (bachillerato, técnico medio para el caso de las carreras de Educación Técnica y Profesional o graduado de las especialidades que se ofertan en las escuelas pedagógicas) y aprobar los exámenes de ingreso a la educación superior establecidos (Matemática, Español e Historia de Cuba) por el Ministerio de Educación Superior (MES).

2.1.2 Criterio b. Modalidades y duración de la formación

La formación en las universidades de ciencias pedagógicas se desarrolla por dos modalidades: el curso diurno, al que acceden directamente los bachilleres, y el curso por encuentros, al que ingresan docentes en ejercicio. Para ambas modalidades la duración de los estudios es de cinco años.

2.1.3 Criterio c. Áreas, dimensiones o núcleos en que se concreta el contenido de la formación

La formación inicial de los educadores, sustentada en las concepciones generales del modelo de formación de la educación superior cubana, se desarrolla con un perfil amplio, en el que al estudiante debe dotarse de una profunda formación básica que le permita dar una respuesta primaria en el eslabón de base de su profesión (en este caso, la labor como maestro o profesor en las instituciones educativas), pudiendo resolver, con independencia y creatividad, los problemas más generales y frecuentes que se presentan en su objeto de trabajo.

De igual modo, la formación se erige sobre dos ideas rectoras que operan como hilos conductores de dicho proceso. La primera de ellas, y principal, es la de la unidad entre instrucción y educación. El objetivo supremo de la educación superior cubana «es lograr que los egresados asuman cabalmente los retos de la época actual y participen activamente en el desarrollo económico y social del país» (HORRUITINER, 2008, p. 26).

La vinculación del estudio con el trabajo constituye la segunda idea rectora de la educación superior cubana: «Expresa la necesidad de formar al estudiante en contacto directo con su profesión, bien a través de un vínculo laboral estable durante toda la carrera, o a partir de un modelo de formación desarrollado desde el trabajo» (HORRUITINER, 2008, p. 30).

28

Para la instrumentación de estas ideas rectoras en el proceso de formación, Horruitiner (2008) identifica tres dimensiones esenciales, que en su integración expresan la nueva cualidad a formar: preparar al profesional para su desempeño exitoso en la sociedad. Ellas son la dimensión instructiva, la dimensión desarrolladora y la dimensión educativa.

Para lograr esa integración, los currículos de las carreras pedagógicas se conciben con un enfoque de sistema, conformadas por otros subsistemas: asignaturas, temas o unidades de estudio, clases y tareas docentes. Cada carrera se estructura horizontalmente por años académicos y verticalmente por disciplinas. Ambos subsistemas han de ser objeto de diseño para lograr que la carrera funcione adecuadamente, como un sistema, a partir de la integración de los tres procesos sustantivos que se requieren en una universidad moderna: la formación, la investigación y la extensión universitaria.

La asignatura constituye un nivel de sistematicidad de la carrera «cuyo diseño está en función de los subsistemas de orden mayor: el año y la disciplina; así como del papel que desempeñan en respuesta a cada una de las estrategias curriculares» (HORRUITINER, 2008, p. 40).

El plan de estudio D tiene como propósito fundamental formar un licenciado en Educación que esté en condiciones óptimas para resolver los problemas de la profesión mediante la acertada dirección de un proceso educativo desarrollador.

El plan del proceso docente está organizado en un currículo base que contiene los elementos esenciales que garantizan la formación del profesional con un perfil amplio en todos sus campos de acción, y un currículo propio y otro optativo / electivo, que complementan esta formación, teniendo en cuenta los resultados alcanzados en proyectos de investigaciones, los intereses del territorio, las necesidades de los estudiantes y la experiencia del claustro de profesores de cada universidad de ciencias pedagógicas.

El currículo base, que abarca entre un 70% y un 80% del total de horas del Plan del Proceso Docente en las diferentes carreras, asegura su enfoque estratégico y, en consecuencia, el dominio esencial de los modos de actuar del profesional. Este incluye tanto las disciplinas de carácter pedagógico, psicológico y didáctico, así como otras que le aportan los conocimientos necesarios de las ciencias en particular y que le posibilitan los contenidos indispensables para enfrentar su labor como futuros maestros o profesores. En el primer grupo destacan Formación Laboral Investigativa, que ocupa aproximadamente un 35% del Plan del Proceso Docente; Formación Pedagógica General, que tiene asignado entre un 8% y un 10%, y las didácticas especiales, que equivalen a cerca de un 10% y un 15%.

Por su significación, es necesario destacar el papel de la disciplina Formación Laboral Investigativa que, según describe Horruitiner (2008, p. 41), por su condición de disciplina principal integradora, «se apoya en los aportes de las restantes disciplinas de la carrera y las asume en su integración para dar respuesta a las exigencias del quehacer profesional, asegurando el dominio de los modos de actuación esenciales de ese profesional».

Esta disciplina, en la que se concreta la relación de la teoría con la práctica, consolidando los conocimientos teórico prácticos y el desarrollo de habilidades profesionales, constituye la columna vertebral del plan de estudio alrededor del cual gira y se integra el componente académico.

El componente académico aporta los elementos teóricos y metodológicos que permiten el desarrollo de habilidades y la formación de hábitos para la organización y ejecución de la actividad docente y extradocente, el que debe estar centrado en los problemas profesionales a los que se enfrenta el estudiante en su contexto laboral y social.

El componente investigativo, por su parte, aporta el enfoque para la solución de las tareas profesionales que realiza el estudiante y crea las bases para la solución creativa del ejercicio de la profesión, a partir de la base orientadora para la acción, lo que posibilitará que los estudiantes posean los conocimientos necesarios y las habilidades para reproducirlas o aplicarlas a situaciones conocidas o nuevas para ellos.

El desarrollo de esta disciplina debe propiciar y poner énfasis en que los estudiantes se apropien no solo de los conocimientos y habilidades para el trabajo pedagógico, sino que adquieran responsabilidades en el cumplimiento de la disciplina laboral y de las tareas que como trabajadores desarrolla el personal de una institución educativa.

Los objetivos y contenidos de todos los años de la carrera están dirigidos a alcanzar una amplia cultura general integral en correspondencia con el maestro o profesor que se desea formar, que se concretan en los objetivos por años y disciplinas.

30

2.1.4 Criterio d. Los títulos que se otorgan

El título que se otorga a los que se forman en las universidades de ciencias pedagógicas es el de licenciado en Educación en una especialidad determinada, en concordancia con la carrera cursada.

2.2 INDICADOR 2: INTENCIONALIDAD DE LA PREPARACIÓN PARA LA DIRECCIÓN ESCOLAR EN EL DISEÑO CURRICULAR DE LA FORMACIÓN INICIAL

2.2.1 Criterio a. La inclusión de objetivos específicos relacionados con la preparación para la dirección escolar entre los objetivos generales de la formación inicial del educador

Entre los objetivos generales de la formación inicial del educador, reflejados en los modelos del profesional de las carreras pedagógicas que se cursan en esta universidad, no se incluyen objetivos específicos relacionados con la preparación para la dirección escolar. En todas las carreras la alusión a la formación para la dirección se circunscribe a la preparación para la dirección del proceso docente / educativo, que aun cuando resulta una premisa importante, no garantiza en el grado necesario la adquisición y consolidación de conocimientos, habilidades y valores que son propios del proceso de dirección escolar.

Así, por ejemplo, en el modelo del profesional de la carrera Biología - Química, se señala entre los objetivos generales: «Dirigir científicamente y creativamente, a partir de un adecuado estudio diagnóstico que realice, el proceso educativo y, en particular, el de enseñanza / aprendizaje de las disciplinas y las asignaturas biológicas y químicas» (Ministerio de Educación, MINED, 2010a). En el modelo de la carrera Educación Laboral - Informática, se dice al respecto: «Dirigir el proceso educativo con énfasis en la resolución de problemas técnicos [...] desde el proceso de enseñanza aprendizaje de la Educación Laboral y la Informática» (MINED, 2010b).

Los directivos entrevistados (vicerrectora de pregrado y decanos) coinciden al considerar que la intención de los objetivos generales de las carreras es la preparación del estudiante para dirigir el proceso pedagógico, con énfasis en el proceso de enseñanza / aprendizaje, lo que no niega que favorezcan la preparación para la dirección escolar de los futuros educadores. Reconocen que en los modelos del profesional y los programas de disciplinas no se incluyen objetivos orientados intencionadamente a la preparación para la dirección escolar. Estos criterios son coincidentes con el de la totalidad de los jefes de carrera que fueron encuestados.

2.2.2 Criterio b. La inclusión de la preparación para la dirección escolar entre las estrategias curriculares de la formación inicial del docente

En la concepción del proceso de formación vigente en la educación superior cubana se incluyen las estrategias curriculares. Este concepto, que algunos autores denominan como ejes transversales, se caracteriza por:

[...] expresa una cualidad igualmente necesaria al concebir el plan de estudio de una carrera universitaria, y está relacionado con aquellos objetivos generales que no es posible alcanzar, con el nivel de profundidad y dominio requeridos, desde el contenido de una sola disciplina y demandan el concurso adicional de las restantes (HORRUITINER, 2008, p. 44).

El modelo de formación de la educación superior cubana concibe dentro de dichas estrategias curriculares la dirigida al «dominio de los enfoques modernos de dirección» (HORRUITINER, 2008, p.45). De igual modo, se reconoce como un componente importante de la formación básica que se debe ofrecer al profesional durante el pregrado, el desarrollo de habilidades para el ejercicio de la actividad directiva (MES, 2003).

32

Durante el estudio se evidenció, sin embargo, que en las carreras que se cursan en la universidad no se concreta la preparación para la dirección escolar como estrategia curricular de la formación del educador, lo que se deriva de las opiniones vertidas por los jefes de carrera en las respuestas a la encuesta que se les aplicó, y de las entrevistas realizadas a los directivos universitarios.

2.3 INDICADOR 3: CONTENIDOS QUE FAVORECEN LA PREPARACIÓN PARA LA DIRECCIÓN ESCOLAR

De la revisión de los planes del proceso docente y los programas de las disciplinas y asignaturas de las distintas carreras, se pudo concluir que los contenidos que mejor favorecen la preparación para la dirección escolar se concretan básicamente en la asignatura Organización e Higiene Escolar, que forma parte de la disciplina Formación Pedagógica General y se imparte en un semestre del tercer año de todas las carreras (excepto en la de Pedagogía - Psicología), y en Formación Laboral Investigativa, cuyas asignaturas (Práctica laboral e investigativa, Práctica sistemática y Práctica intensiva) están incluidas, igualmente, en el modelo curricular de la totalidad de las carreras.

Entre los objetivos generales del programa de la asignatura Organización e Higiene Escolar se define:

Fundamentar desde los referentes teórico-metodológicos y prácticos de la Dirección Científica Educacional y la Organización e Higiene Escolar el diseño y la dirección del proceso pedagógico en la escuela como institución promotora de salud en el ámbito escolar, en las condiciones actuales del cambio educativo y las transformaciones actuales de la escuela cubana (Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero, 2010, p. 3).

Un análisis más minucioso permite apreciar, sin embargo, que en este programa solo se abordan tres contenidos claramente relacionados con la dirección escolar: la dirección como sistema, las funciones de dirección y los estilos de dirección, que resultan insuficientes para propiciar una formación básica para la dirección escolar desde el proceso de formación inicial del docente.

Los directivos de la disciplina Formación Pedagógica General, en la que se inscribe la asignatura analizada, opinan que contribuye a la formación del estudiante para la dirección del proceso pedagógico, con énfasis en el proceso de enseñanza / aprendizaje, siendo esta su intención fundamental.

En la revisión de los programas de asignaturas de la disciplina Formación Laboral Investigativa de varias carreras, que se desarrollan fundamentalmente en las instituciones donde los estudiantes desempeñarán su labor una vez que egresen, se pudo comprobar que se han incluido contenidos que pueden favorecer la preparación para la dirección escolar, entre los que se destacan:

- La dirección del proceso educativo en los diferentes contextos de actuación escolar.
- Aspectos que norman el trabajo docente-educativo y metodológico de las diferentes instituciones educativas.
- Las relaciones de coordinación y subordinación para la conducción de los procesos que tienen lugar en la escuela.
- El funcionamiento de los órganos técnicos y de dirección en la planificación, orientación, ejecución y control del trabajo.
- La organización y funcionamiento de las instituciones.
- El desempeño del docente durante la orientación, el trabajo docente metodológico y la investigación.

- La reunión como vía efectiva para la orientación, ejecución y control del trabajo en la escuela.
- El proceso de comunicación y el proceso de enseñanza aprendizaje de las diferentes asignaturas.

Los directivos entrevistados plantean que, si en las diferentes carreras se intencionaran las actividades que concretan el contenido de Formación Laboral Investigativa como disciplina principal integradora, se podrían alcanzar mejores resultados en la preparación para la dirección escolar. La mayoría de los coordinadores de colectivos de carreras encuestados (83,3%) consideran, sin embargo, que las actividades que concretan el contenido de esta disciplina solo favorecen en parte –o no favorecen– una preparación básica efectiva para la dirección escolar. En cuanto al aporte de las restantes disciplinas del plan de estudio, los coordinadores de colectivos de carreras encuestados tienen una percepción similar (75%).

El estudio de los modelos del profesional permitió visualizar la carrera de Pedagogía - Psicología como la que mejor concibe la preparación para la dirección escolar, pues en su disciplina Fundamentos Pedagógicos de la Educación incluye las asignaturas Dirección Científica Educacional I y II, que abarcan un amplio espectro de contenidos que pueden coadyuvar a la formación del futuro educador para la dirección de la escuela.

34

En referencia a las formas organizativas del proceso docente de la educación superior, y otras dirigidas a la formación integral de los estudiantes, que se consideran con un mayor impacto en la preparación para la dirección escolar durante la formación inicial, los directivos entrevistados, así como los coordinadores de colectivos de carreras, estudiantes miembros de la PRE-REP y docentes integrantes de la REP que fueron encuestados, opinaron que las que más favorecen en el alcance de este propósito son la clase, la práctica laboral, la tutoría, la consulta, las actividades de reafirmación profesional, el trabajo investigativo estudiantil y las prácticas de estudio.

Como ya se planteó en las encuestas aplicadas a los coordinadores de colectivos de carreras, directores escolares y docentes miembros de la REP, se les solicitó que sugirieran, de un listado de quince temas, cuáles debían incluirse en el contenido del plan de estudio en función de favorecer la preparación para la dirección escolar durante la formación inicial de los docentes.

TABLA 1
Frecuencia con que fue seleccionado cada uno de los temas por los diferentes grupos de sujetos encuestados

Temas propuestos	Coords. de colectivos de carreras (12)		Directores escolares (101)		Docentes miembros de la REP (71)	
	T	%	T	%	T	%
La estructura y funcionamiento del Sistema Nacional de Educación	10	83,3	85	84,2	62	87,3
Documentos políticos, jurídicos y normativos que expresan los principales postulados de la política educacional cubana	11	91,7	87	86,1	70	98,6
Las cualidades de los directivos escolares	9	75	92	91,1	68	95,8
Elementos de higiene escolar	5	41,7	48	47,5	35	49,3
La estructura organizativa de la escuela. Los órganos de dirección y técnicos escolares	10	83,3	83	82,2	61	85,9
Las funciones generales de dirección: principales acciones asociadas. El ciclo directivo	10	83,3	54	53,4	37	52,1
Algunos elementos del contenido sociopsicológico de la dirección escolar: la comunicación, la motivación y el estilo de dirección	11	91,7	90	89,1	67	94,4
El diagnóstico integral de la escuela	10	83,3	94	93,1	70	98,6
La dirección participativa en la escuela	9	75	78	77,2	58	81,7
El trabajo en grupos: técnicas de dinámica de grupos	5	41,7	49	48,5	35	49,3
El trabajo metodológico en la escuela	11	91,7	101	100	70	98,6
Algunas técnicas de dirección asociadas a una mayor efectividad del proceso directivo en: el aprovechamiento del tiempo, la conducción de reuniones, la toma de decisiones y la delegación de autoridad	10	83,3	98	97,1	68	95,8
La dirección de la labor educativa en la institución educacional	6	50	53	52,5	36	50,7
El trabajo con la familia, la comunidad y las organizaciones de la escuela	5	41,7	56	55,4	33	46,5
Algunos elementos económico-financieros del funcionamiento de las instituciones educacionales.	10	83,3	99	98,0	61	85,9

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de las respuestas a las encuestas.

El análisis de los datos anteriores permitió identificar los seis temas relativos a la preparación para la dirección escolar más demandados para su inclusión en la formación inicial de los docentes:

- a) El trabajo metodológico en la escuela (tema 11).
- b) Técnicas de dirección asociadas a una mayor efectividad del proceso directivo (tema 12).
- c) El diagnóstico integral de la escuela (tema 8).
- d) Elementos del contenido sociopsicológico de la dirección escolar (tema 7).
- e) Documentos políticos, jurídicos y normativos de la política educacional cubana (tema 2).
- f) Las cualidades de los directivos escolares (tema 3).

Otros temas que también tuvieron una alta frecuencia en su selección fueron los referidos a elementos económico-financieros del funcionamiento de las instituciones educacionales (tema 15), la estructura y funcionamiento del Sistema Nacional de Educación (tema 8), y la estructura organizativa de la escuela (tema 9).

36

A los efectos del diagnóstico, desde la selección realizada por los docentes que integran el movimiento de la REP, los directores escolares y los coordinadores de los colectivos de carreras, se puede deducir que los temas más escogidos se refieren a elementos que en la actualidad no son tratados en la formación inicial de los docentes o tienen un tratamiento insuficiente, lo que no favorece su preparación para la dirección escolar, en el contexto de la universidad en que se llevó a cabo el estudio.

2.4 INDICADOR 4: ACTIVIDADES EXTRACURRICULARES DE PREPARACIÓN PARA LA DIRECCIÓN ESCOLAR DURANTE LA FORMACIÓN INICIAL DEL DOCENTE

Las actividades extracurriculares fundamentales que se utilizan en la preparación para la dirección escolar se enmarcan en el funcionamiento del movimiento de la Pre-Reserva Especial Pedagógica (PRE-REP), de carácter selectivo, que se conforma con estudiantes destacados por sus buenos resultados docentes e investigativos y disposición para el trabajo con las organizaciones juveniles.

La PRE-REP se integra sistémicamente con el movimiento de la REP creado en el año 1991, y representa su antesala. Uno de los objetivos de la PRE-REP, como se colige de lo antes dicho, es el de lograr, en el proceso de formación inicial de los docentes, que sus miembros expresen y afiancen

su disposición para integrar, una vez graduados, el movimiento de la REP, y desempeñarse como dirigentes educacionales donde resulte necesario (MINED, 2001). Esto exige de una adecuada dirección por la institución universitaria formadora y las organizaciones juveniles de la universidad a las que pertenecen.

El movimiento de la PRE-REP constituye la vía extracurricular principal desde la que se favorece la preparación para la dirección escolar, mediante actividades intencionadamente dirigidas a tal fin. Durante el estudio diagnóstico efectuado en la Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero se pudo precisar que las actividades más recurrentes que se realizan en el contexto del movimiento, desarrolladas por profesores de su Departamento de Dirección Científica Educacional y los directivos universitarios, son conferencias sobre temas seleccionados de dirección educacional, encuentros de intercambio y otras actividades (grupales o de participación individual) que se dirigen a fomentar el desarrollo de habilidades para la dirección y a motivarlos para continuar estudios en este campo.

Aun cuando en la actualidad el movimiento de la PRE-REP constituye una de las vías más importantes para favorecer la preparación para la dirección escolar de una parte de los estudiantes de la universidad en que se desarrolló el estudio de diagnóstico, la totalidad de los directivos universitarios entrevistados (cuatro) y la mayoría de los sujetos de los restantes grupos que se encuestaron –coordinadores de colectivos de carreras (75%), estudiantes miembros de la PRE-REP (76%), directores escolares (84%) y docentes en ejercicio integrantes de la REP (80%)– coinciden en la consideración de que el movimiento no está contribuyendo de un modo efectivo a la preparación básica de sus integrantes para el ejercicio de la dirección escolar.

De igual modo, el diagnóstico permitió ponderar la influencia, en el contexto universitario, de otras actividades extracurriculares que favorecen, en mayor o menor grado, la preparación para la dirección escolar de los futuros docentes, como son: a) el funcionamiento de la Federación Estudiantil Universitaria (FEU), cuyos directivos deben desarrollar habilidades sociales y de dirección para poder conducir a sus compañeros; b) el movimiento de alumnos ayudantes, en tanto implica para sus miembros la participación directa en el proceso pedagógico de formación de docentes en otros años y/o carreras, y c) las actividades extensionistas, en las que asumen responsabilidades y funciones directivas que pueden coadyuvar a su preparación para la labor de dirección en la escuela.

No obstante, la falta de intencionalidad en la concepción de estas actividades, en función de la preparación básica de los estudiantes para la dirección escolar, limita el efecto que pudieran tener, consideración que se pudo establecer a partir de las opiniones emitidas por los altos directivos universitarios que se entrevistaron.

3. CONCLUSIONES

La preparación para la dirección escolar, en el marco de la formación inicial de los docentes, constituye una necesidad sobre la que existe un consenso creciente, asociado al reconocimiento del carácter profesional especializado de la labor de los directivos escolares, devenido, entre otras causas, de las nuevas demandas que el cambio educativo ha ido planteando a las instituciones escolares y al proceso de su dirección.

Los hallazgos obtenidos en el estudio de diagnóstico dirigido a conocer el estado de la preparación para la dirección escolar en el proceso de formación inicial de los docentes en la Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero, posibilitaron arribar a las siguientes conclusiones:

38

- La preparación para la dirección escolar se caracteriza por la falta de intencionalidad y transversalidad en su proyección y ejecución.
- El contenido y las formas que concretan dicha preparación no satisfacen la necesidad de ampliar el perfil profesional de los docentes en formación, a partir de la inclusión de una nueva esfera de actuación en el modelo del profesional, relacionada con el desempeño de responsabilidades y tareas directivas en la escuela.
- La preparación alcanzada por los docentes en el proceso de formación inicial para el futuro desempeño de cargos, responsabilidades y tareas de dirección escolar es insuficiente.
- La falta de transversalidad en la proyección y ejecución de la preparación para la dirección escolar se relaciona con la no existencia de una estrategia curricular que viabilice esa preparación, aprovechando las potencialidades de los componentes del proceso formativo (académico, laboral, investigativo y extensionista).
- La preparación que logran los estudiantes para el futuro desempeño de tareas de dirección escolar está sustentada, sobre todo,

en contenidos cuya intención se direcciona a la preparación para la dirección del proceso educativo en el grupo de clases. En muchos casos se pondera excesivamente lo que puede lograrse por esta vía.

- El movimiento de la PRE-REP, como alternativa extracurricular que se considera de mayor influencia para favorecer la preparación para la dirección escolar de un grupo de estudiantes con potencialidades para ello, no está contribuyendo de un modo efectivo al logro del propósito para el que está creado.

La mejora de la preparación para la dirección escolar durante la formación inicial de los docentes a nivel universitario deberá tener en cuenta, entre otras acciones, en el corto y mediano plazos:

- La consideración de la preparación para la dirección escolar como una estrategia curricular (eje transversal) de la formación inicial del docente, que sirva de marco a la inclusión y tratamiento de contenidos seleccionados y el desarrollo de actividades específicas, dirigidas a ese propósito, en todos los componentes del proceso formativo (académico, laboral, investigativo, extensionista), de un modo gradual, en los diferentes años de la carrera.
- La utilización del contenido que concierne a la actividad profesional de dirección de los diferentes cargos y responsabilidades presentes en la estructura de dirección de la institución escolar, como un referente importante para determinar el contenido de la preparación básica para la dirección escolar, durante la formación inicial.
- La retroalimentación sistemática, mediante acciones de evaluación, del contenido formativo dirigido a la preparación para la dirección escolar en el diseño curricular de la formación inicial del docente.

BIBLIOGRAFÍA

- BARBERI, O. E. (2011). «Una mirada a la formación de directores de los planteles de Educación Primaria». *Revista científica digital del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*, año 2, edición especial, pp. 231-248. Disponible en: www.grupocieg.org/archivos_revista/2-Esp.%20Junio%202011%20%28231-248%29%20JIEGA%20Ormary%20Barberi_articulo_id51.pdf.
- BRITO, J. y PLASENCIA, A. (2011). «Realidad y perspectiva de las competencias para el ejercicio directivo en Cuba». En Joaquín GAIRÍN SALLÁN y Diego CASTRO CEACERO (comps.),

Competencias para el ejercicio de la dirección de instituciones educativas. Reflexiones y experiencias en Iberoamérica. Serie Informes n.º 3. Santiago: Red de Apoyo a la Gestión Educativa, pp. 67-78. Disponible en: www.redage.org.

FERNÁNDEZ, M. L. (2002). «Formar para la dirección escolar: Por qué, cuándo, cómo...», *Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado*, 6 (1-2). Disponible en: www.ugr.es/~recfpro/rev61COL2.pdf.

FERNÁNDEZ, M. L. (2006). «La formación inicial para la dirección». En J. TEIXIDÓ y otros (2006), *Simposio sobre el acceso y formación para la dirección escolar*. CIOIE.

GÓMEZ, A. M. (2010). «La formación inicial para la dirección escolar como impulso para conseguir una dirección competente en Andalucía». Tesis doctoral. Departamento de Educación Universidad de Huelva, España. Disponible en: <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/4074/b15801640%20.pdf?sequence=2>.

HORRUITINER, P. (2008). *La universidad cubana: el modelo de formación*. La Habana: Félix Varela.

Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (1999). «La formación de recursos humanos para la gestión educativa en América Latina». Buenos Aires: Autor. Disponible en: www.iipe-buenosaires.org.ar/difusion/publicaciones/pdf/formación.pdf.

Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (2001). «El estado de la enseñanza de la formación en gestión y política educativa en América Latina». Buenos Aires: Autor. Disponible en: www.iipe-buenosaires.org.ar/difusion/publicaciones/pdf/estado_enseñanza.pdf.

40

Ministerio de Educación de Cuba (2001). «Sobre el perfeccionamiento del trabajo con la Pre-Reserva Especial Pedagógica en los institutos superiores pedagógicos». Carta Circular n.º 15. La Habana: Autor.

Ministerio de Educación de Cuba (2010a). Modelo del profesional de la Educación. Carrera Licenciatura en Educación. Especialidad: Biología-Química. Planes de estudios «D». La Habana: Autor.

Ministerio de Educación de Cuba (2010b). Modelo del profesional de la Educación. Carrera Licenciatura en Educación. Especialidad: Educación Laboral- Informática. Planes de estudios «D». La Habana: Autor.

Ministerio de Educación Superior de Cuba (2003). Documento base para la elaboración de los planes de estudio «D». Dirección de Formación de Profesionales. La Habana: Autor.

MUÑOZ, G. y otros (2011). «Formación y entrenamiento de los directores escolares en Chile: situación actual, desafíos y propuestas de política». Santiago: Fondo Nacional de Investigación y Desarrollo en Educación. Ministerio de Educación. Chile. Disponible en: www.fonide.cl/mineduc/ded/documentos/Informe%20Final%20F410972%20-%20Gonzalo%20Munoz%20-%20Fundacion%20Chile.pdf.

Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) (2004). «Organización y estructura de la formación docente en Iberoamérica». Madrid: Autor. Disponible en: <http://www.oei.es/linea6/informe.PDF>.

Red de Apoyo a la Gestión Educativa (2011). «Competencias para el ejercicio de la dirección de instituciones educativas. Reflexiones y experiencias en Iberoamérica». Serie Informes n.º 3. Santiago: Autor. Disponible en: www.redage.org.

Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero (2010). Departamento de Formación Pedagógica General. Programa de la asignatura Organización e Higiene Escolar. Disciplina Formación Pedagógica General. Holguín, Cuba: Autor.

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». Holguín, Cuba: Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero, Departamento de Dirección Científica Educativa.

