

FUNDAMENTOS PARA UNA CONCEPCIÓN TEÓRICO- METODOLÓGICA DE LA FORMACIÓN ESPECIALIZADA DEL DIRECTOR ESCOLAR

FOUNDATIONS FOR A THEORETICAL- METHODOLOGICAL CONCEPTION OF THE SPECIALIZED TRAINING OF THE SCHOOL PRINCIPAL

Pedro Valiente Sandó

Doctor en Ciencias Pedagógicas, Profesor Titular. Departamento de Dirección Científica Educacional Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”, Holguín, Cuba. valiente@ucp.ho.rimed.cu

Jorge González Ramírez

Doctor en Ciencias Pedagógicas, Profesor Auxiliar. Departamento de Dirección Científica Educacional Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”, Holguín, Cuba. jorgeg@ucp.ho.rimed.cu

José Javier del Toro Prada

Master en Planeamiento, Administración y Supervisión de Sistemas Educativos, Profesor Asistente. Departamento de Dirección Científica Educacional Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”, Holguín, Cuba. josejavier@ucp.ho.rimed.cu

Resumen

Las nuevas exigencias que se plantean a la dirección de la escuela demandan de la especialización y profesionalización de los directores escolares, procesos en los que tiene un papel decisivo su formación especializada. Se presenta una propuesta de fundamentos para la modelación de una concepción teórico-metodológica de dicha formación, que precisan: su carácter singular; la necesidad de su realización por etapas sistémicamente relacionadas; su concreción mediante

el empleo combinado de formas de la educación de postgrado, el trabajo metodológico y la actividad científico-pedagógica; y su consideración como un proceso en el que se distinguen dos subprocesos: uno pedagógico, que reclama la aplicación de criterios y recomendaciones didáctico- metodológicas especiales, y otro directivo, cuya ejecución supone también un conjunto de implicaciones específicas.

Palabras clave: director escolar, formación especializada, fundamentos teórico-metodológicos, concepción teórico-metodológica, proceso pedagógico, proceso directivo

Abstract

The new requirements stated to the school today demand the specialization and professionalization of the school principal, processes where his specialized training has a decisive role. A proposal of foundations is presented for the creation of a theoretical-methodological conception of such training establishing: its singular nature, the need of its development in stages systemically related; its realization through the combination of ways of the postgraduate education, the methodological work and the scientific-pedagogical activity; and its significance as a process where two other sub processes are distinguished: the first one pedagogical, which claims for the application of special didactical-methodological criteria and recommendations, and another managerial, which execution means a group of specific implications.

Key words: school principal, specialized training, theoretical-methodological foundations, theoretical-methodological conception, pedagogical process, managerial process

Introducción

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 et al, 2011).

Al referirse el impacto que las reformas educativas han tenido sobre la actividad de dirección escolar y su vínculo con la necesaria actualización de las políticas y prácticas de formación y desarrollo profesional de los directores escolares, Gairín (2011) ha señalado:

La complejidad creciente de las organizaciones educativas y su reconsideración como unidades básicas del sistema educativo, fruto del incremento paulatino de los niveles de autonomía y responsabilidad, (...) comporta una mayor dificultad y relevancia de las funciones directivas, obligando a replantear sus funciones y atribuciones y, por tanto, también las políticas, sistemas y procesos de formación y desarrollo profesional de los directivos escolares, que promuevan perfiles directivos que contribuyan, a partir de su experiencia cotidiana, a la creación de un conocimiento social y organizativo sólido. (pp. 7-8)

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.

- La necesidad de implementar alternativas para la elección del director escolar que garanticen que este sea un profesional que combine criterios de competencia profesional y conocimientos teóricos, con legitimidad del liderazgo y aceptación de su autoridad (Abrile, 1996).
- 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.

Son numerosos los autores cubanos (González, 2002, 2009; Leyva, 1998; Manzano, 2000; Santiesteban, 2011; Ugalde, 2003; Valiente, 1997, 2001, 2004; Valiente et al, 2013) que han reconocido esta necesidad y han planteado propuestas teóricas y prácticas, de diferente alcance, que han favorecido el desarrollo del proceso de formación especializada de los directores escolares en los contextos en que han sido aplicadas. Resulta necesario, no obstante, sistematizar en una concepción teórico-metodológica coherente, lo que se ha podido lograr al respecto, propósito que animó la realización del Proyecto de Investigación “Formación del Director Escolar, en la Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”, de Holguín, Cuba.

En consonancia con esa necesidad, se ha propuesto como objetivo general del proyecto: *la sistematización de una concepción teórico - metodológica de la formación especializada del director escolar, que viabilice la profesionalización y especialización de su actividad profesional de dirección.*

El alcance del objetivo general presume lograr un conjunto de objetivos específicos, entre los que se definió *el establecimiento de los fundamentos teórico-*

metodológicos que orienten la elaboración de una concepción de la formación especializada del director escolar, a partir del análisis crítico del desarrollo teórico precedente y actual del objeto de investigación. Su cumplimiento implicó una amplia revisión bibliográfica que aportó una valiosa y abundante información, cuya síntesis devino en los fundamentos que se exponen en el trabajo.

Fundamentos teórico – metodológicos de la formación especializada del director escolar

La función del director escolar, complejizada por las nuevas exigencias del cambio educativo contemporáneo, es portadora de una identidad profesional propia que la hace diferente de la actividad pedagógica profesional que despliegan los docentes en las instituciones educacionales, y exige, por consiguiente, de su profesionalización y especialización; ello explica la necesidad de su formación especializada.

El planteamiento de los fundamentos teórico – metodológicos de la formación especializada del director escolar, que se expondrán más adelante, requiere del esclarecimiento previo de los conceptos profesionalización y especialización, desde la visión de los autores.

En relación con la profesionalización de la función del director escolar, los investigadores concuerdan con varios de los autores cuyos trabajos se examinaron (Álvarez, 2001; Gairín, 2001; Murillo, 1999; Unceta, 2001), en cuanto a su consideración 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 del citado proceso. En tal sentido Gairín (2001) apunta: *“A mi modo de ver, hay que combinar la función, la formación y la profesionalización. La función exige formación. La formación hace expertos y, por tanto, profesionaliza; a su vez, la profesionalización sedimenta la función”* (p.9).

En la experiencia cubana, junto a la formación especializada para la función, se asumen como otros factores de importancia en la profesionalización de la función del director escolar: a) el desempeño previo, 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 y; b) el ejercicio del cargo directivo propiamente dicho.

Los efectos de la profesionalización como proceso que no es espontáneo, se expresan en el desarrollo y consolidación progresiva de la *profesionalidad* del director escolar. La profesionalidad se define como

...el conjunto de competencias que con una organización y funcionamiento sistémico hacen posible la conjugación armónica entre el "saber", "saber hacer" y "saber ser" en el sujeto, que se manifiesta en la ejecución de sus tareas con gran atención, cuidado, exactitud, rapidez y un alto grado de responsabilidad, compromiso y motivación; que se fundamenta en el empleo de los principios, métodos, formas, tecnologías y medios que corresponden en cada caso, sobre la base de una elevada preparación (incluyendo la experiencia) y que puede ser evaluada a través del desempeño profesional, y en sus resultados. (Valiente, 2001, p.49)

A partir de las consideraciones anteriores se define la *profesionalización de la función del director escolar* como un proceso dirigido, formalizado, que se produce, básicamente, a través de la formación especializada (inicial y permanente) para dicha función, el desempeño previo al acceso de tareas directivas de menor responsabilidad y el ejercicio del cargo. Este proceso ha de tener como resultado el alcance de los niveles de profesionalidad y desempeño profesional que exige la dirección de las instituciones escolares, en correspondencia con las demandas sociales expresadas en las directrices que conforman la política educativa.

La *especialización* consiste en el estudio exhaustivo, pormenorizado, de un tema acotado. Constituye *"...el proceso por el que un individuo, un colectivo o una institución se centra en una actividad concreta o en un ámbito intelectual restringido, en vez de abarcar la totalidad de las actividades posibles o la totalidad del conocimiento"* (Wikipedia.org.es). Implica *"...la preparación, el adiestramiento, ensayo o estudio en una determinada habilidad, actividad, arte, o rama del conocimiento"* (Definición ABC.com).

Un requerimiento de gran importancia para la especialización es el ejercicio de la práctica profesional. Ello ha conducido a pensar, a no pocos, que también se puede llegar a la especialización por medio de la práctica o la experiencia de trabajo, sin que necesariamente deban realizarse estudios formalizados. No cabe duda, sin embargo, que los estudios formalizados pueden contribuir a la aceleración de la formación especializada, economizando el tiempo de ese proceso. Sobre este asunto, Stolik (1993) ha señalado:

...no es necesario esperar una determinada cantidad de años (siempre más de 10) para que un profesional devenga en especialista cuando este proceso se puede acelerar en dependencia de las necesidades de las empresas e instituciones a través del diseño de Especialidades de Postgrado verdaderamente necesarias, a las que pueden afluir profesionales de diferentes carreras. (p.171)

Desde la perspectiva académica se entiende como especialización a los estudios, enmarcados dentro de la educación de postgrado, que se desarrollan después de cursar una licenciatura o diplomatura y, tras los cuales, quien los realiza puede recibir el título de especialista, si dichos estudios se inscriben dentro de una especialidad (o especialización), como forma del postgrado académico. El artículo 43 del Reglamento de Educación de Postgrado de la República de Cuba define que los objetivos de la especialidad de postgrado se encaminan a *“...la actualización, profundización, perfeccionamiento o ampliación de las competencias laborales para el desempeño profesional que requiere un puesto de trabajo -o familia de puestos de trabajo-, en correspondencia con las necesidades del desarrollo económico, social y cultural del país.”* (Ministerio de Educación Superior [MES], 2004, p.6)

El propio reglamento no niega el valor que otras formas educación postgraduada pueden tener para la especialización. Tal es el caso del *diplomado*, que aunque se inscribe dentro la superación profesional de postgrado y no conduce a la obtención de un nuevo título académico, constituye también una forma idónea para desarrollar estudios de especialización. En tal sentido, en el artículo 23 del citado reglamento se señala:

El diplomado tiene como objetivo la especialización en un área particular del desempeño, y propicia la adquisición de conocimientos y habilidades académicas, científicas y/o profesionales en cualquier etapa del desarrollo de un graduado universitario, de acuerdo con las necesidades de su formación profesional o cultural. (MES, 2004, p.3)

De lo antes dicho se puede entonces precisar que la especialización de la función de director escolar, como proceso dirigido a la adquisición de una amplia preparación para el desempeño efectivo de su actividad profesional de dirección, puede lograrse por variadas vías, entre las que se incluyen las formas académicas (permiten la obtención de un nuevo título) y no académicas (no conducen a una nueva titulación) de la educación de postgrado, y demás formas que corresponden a otros procesos de formación y desarrollo profesional.

Una vez que ha quedado planteada la posición de los autores en relación con los conceptos de profesionalización y especialización, se exponen los fundamentos teórico-metodológicos que sirven de sostén a la concepción de la formación especializada del director escolar, que se tiene como propósito modelar.

1) La formación del director escolar es un tipo especializado de formación que está orientado a la preparación y adiestramiento de quienes aspiran a ejercer o ejercen las funciones y roles que competen a la actividad profesional de dirección de este cargo directivo.

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.

Como cualquier otro proceso de formación de recursos humanos, el contenido de la formación especializada del director escolar, comprende el de las múltiples esferas, procesos, funciones y roles que atañen a su actividad profesional directiva, e

implica un aprendizaje constante cuya orientación fundamental es su transformación como sujetos.

La formación especializada del director escolar debe concretarse en tres dimensiones formativas, que aseguran el cumplimiento de su objetivo: *la dimensión instructiva, la dimensión desarrolladora y la dimensión educativa*, que se asumen de la propuesta de Horruitiner (2008), para explicar el proceso de formación de los profesionales universitarios.

La *dimensión instructiva* de la formación se relaciona con la idea de que la preparación profesional del director escolar supone la necesidad de *instruirlo*. Ello significa que durante las distintas etapas de su formación especializada debe ser dotado de los conocimientos y las habilidades esenciales que permiten configurar las competencias profesionales directivas para el desempeño efectivo de su actividad profesional de dirección.

La *dimensión desarrolladora* se asocia a la perspectiva que ha de atender el proceso de formación del director escolar relacionada con el desarrollo progresivo de las competencias profesionales directivas necesarias para asegurar su desempeño laboral exitoso. El logro de esta dimensión de la formación exige, como condición esencial, la ejecución de las acciones formativas en el más estrecho vínculo con el ejercicio de las funciones y roles que conciernen a la actividad profesional de dirección de esta función directiva.

Asimismo, la formación especializada del director escolar ha de poner en un primer plano la formación y el fortalecimiento de valores que resulten cónsonos con las exigencias sociales y la ética de la actividad profesional directiva que habrá de desplegar o despliega el sujeto en formación. Dichos valores ciudadanos y profesionales son un componente decisivo en la conformación y consolidación de las competencias profesionales directivas que hacen apto al director escolar para desempeñarse efectivamente. La intencionalidad en la formación de valores, como parte del proceso de formación especializada del director escolar constituye el contenido de la *dimensión educativa* de dicho proceso.

Las dimensiones antes señaladas han de ser abordadas en el proceso formativo del director escolar desde una visión integradora, holística. Como apunta Horruitiner (2008):

Cada una de esas dimensiones, de algún modo es portadora de la calidad más general, que es la formación (...) conforman una tríada dialéctica y no es posible establecer una separación entre ellas (...) aun cuando una cualquiera de esas dimensiones, en determinados momentos, pueda connotarse por encima de las restantes. (pp. 19-20)

2) La formación especializada del director escolar ha de concebirse sobre la base de una relación coherente, sistémica y de continuidad, entre la preparación elemental para la dirección escolar que debe recibir el educador en su formación de pregrado y la formación intencionada durante las etapas propias de dicho proceso singular: la formación inicial y la formación permanente o continua.

El proceso de formación del director escolar se inicia durante la formación inicial del profesional de la educación. La preparación que recibe el futuro educador para la dirección del proceso pedagógico con los escolares, en sus diferentes dimensiones, le aporta los rudimentos que le posibilitan el conocimiento de la institución escolar (escenario de la actividad profesional de dirección del director escolar); así como la adquisición de conocimientos, habilidades y valores para la dirección del proceso formativo de sus alumnos, que sirven de base a la preparación especializada para la dirección de la escuela.

Por su condición de proceso dirigido a la formación profesional, la formación especializada del director escolar, que se asienta sobre esa preparación elemental que proporciona la formación del profesional en el pregrado, transita por dos grandes etapas o estadios que son complementarios: la formación inicial y la formación permanente, signados por los propósitos y particularidades que les atañen.

Desde la perspectiva de los investigadores, y a partir de considerar de los fundamentos teóricos más generales acerca de la formación inicial de los profesionales, y la sistematización de los resultados teóricos y la experiencia

internacional, la formación inicial es el contenido de la primera etapa de la formación especializada del director escolar y abarca el período previo e inmediato posterior a su acceso a la función directiva.

La formación inicial de los directores escolares se define como el proceso y el resultado de las influencias que, desarrolladas de un modo formal, consciente, progresivo, organizado y coherente, fomentan la adquisición y el desarrollo de los conocimientos, habilidades y valores que coadyuvan a la conformación de las competencias directivas que lo hacen apto para emprender el ejercicio de las funciones y roles que competen a su actividad profesional de dirección.

La formación inicial del director escolar se inscribe en el proceso de formación permanente de aquellos docentes que aspiran o comienzan a desempeñarse en ese cargo directivo. Constituye un *nivel de formación básica* que lo prepara para asimilar nuevos conocimientos y habilidades especializados y formarse en valores que lo hacen idóneo para una dirección acertada de la institución escolar. Se desarrolla a partir de la combinación de estudios formalizados (por medio de las formas organizativas de la educación de postgrado) con la participación en actividades propias del trabajo metodológico y acciones específicas del ejercicio de la función directiva para la que se prepara.

La formación permanente constituye la etapa de la formación especializada del director escolar sobre la que existe un mayor desarrollo teórico y es más prolífica la ejecución de experiencias prácticas. Resulta innegable la existencia de un consenso internacional en cuanto al reconocimiento de la necesidad de ofrecer la máxima prioridad a las acciones dirigidas a la formación permanente de estos directivos.

Desde los fundamentos teóricos generales relativos a la formación permanente y la sistematización de la experiencia internacional referente a este proceso, en la investigación se asume que la formación permanente es el contenido de la segunda etapa de la formación especializada del director escolar, que comienza una vez que se considera concluida la formación inicial (básica) y asegura su preparación continua para el ejercicio de la función directiva en toda su trayectoria.

La *formación permanente del director escolar* se define como un proceso formal, intencional, consciente, dirigido y continuo, en el que el énfasis de los objetivos formativos está centrado en la renovación, la complementación, la especialización, la recalificación, la actualización y/o la profundización de conocimientos, habilidades y hábitos, y el fortalecimiento de valores, que hacen posible la consolidación de sus competencias directivas con el consiguiente *mejoramiento* de su desempeño profesional, en concordancia con las nuevas y cada vez más complejas exigencias a su actividad profesional de dirección.

3) *La concepción y realización de la formación especializada del director escolar se ha de sustentar en un conjunto de principios orientadores de carácter teórico, que explican relaciones esenciales del objeto estudiado, como proceso pedagógico y como proceso directivo.*

En varias de las investigaciones desarrolladas en Cuba, relacionadas con la formación de directivos, docentes y otros grupos de recursos laborales, han sido establecidos *postulados teóricos de carácter general* (Añorga, 2001; Castillo, 2004; García et al, 1996; Ginoris et al, 2005; González, 2009; Santiesteban, 2011; Tamayo, 2011; Valcárcel, 1998; Valiente, 2001; Valle, 2001) que revelan relaciones esenciales presentes en los fenómenos estudiados, y generalizan y sintetizan el conocimiento producido en categorías que expresan niveles superiores de sistematización del conocimiento científico como son los principios y las regularidades.

Los principios han sido el tipo de postulado teórico general sobre los que se ha producido un mayor número de propuestas, si se toma como referencia los trabajos que fueron objeto de examen y consulta en la investigación. Al aludir a los principios, en su relación con las leyes, Bunge (1960) señala:

La ciencia es explicativa: intenta explicar los hechos en términos de leyes, y las leyes en términos de principios. Los científicos no se conforman con descripciones detalladas; además de inquirir cómo son las cosas, procuran responder al por qué: por qué ocurren los hechos como ocurren y no de otra manera. La ciencia deduce proposiciones relativas a hechos singulares a

partir de leyes generales, y deduce las leyes a partir de enunciados nomológicos aún más generales (principios). (p.12)

Los principios constituyen uno de los núcleos centrales que debe sustentar, en el orden teórico, la concepción teórico-metodológica de la formación especializada del director escolar, que se pretende obtener como resultado principal de la investigación. Han de representar, además, una guía orientadora para la realización práctica de dicha formación especializada, como proceso que tiene naturaleza pedagógica y directiva. Por consiguiente, dentro de los componentes de la concepción habrán de ocupar una posición especial los principios orientadores de la concepción y ejecución de la formación especializada de los directores escolares.

En consecuencia con lo anterior, a partir de la sistematización de las propuestas precedentes, que se inscriben en su mayoría en los marcos de la formación permanente, a lo que se agrega la experiencia investigativa y práctica de los investigadores, se pueden adelantar algunas relaciones de carácter esencial que han de manifestarse en el proceso de formación especializada del director escolar, y apuntan hacia los principios orientadores que han de convertirse en *premisas indispensables* para su desarrollo como proceso pedagógico y directivo. Tales relaciones esenciales han de manifestarse:

- Entre la formación elemental para la dirección escolar que recibe el educador y la formación especializada (inicial y permanente) para el desarrollo de dicho proceso.
- Entre los referentes orientadores que aportan información para el diseño de la formación, (particularmente de sus objetivos y contenido), y la pertinencia social de la formación, entendida como su adecuación a las exigencias que la sociedad y el sistema educativo plantean a la actividad profesional de dirección de los directores escolares.
- Entre el enfoque sistémico que ha de tener la formación, el carácter progresivo de las acciones que se desarrollan y la planeación de la formación, considerando la interrelación entre su proyección colectiva e individual.

- Entre el contenido contextualizado de la formación, el trabajo cooperado en grupo y la atención diferenciada en el proceso formativo.
- Entre la sistematicidad de la evaluación y el mejoramiento cualitativo del proceso y los resultados de la formación.

4) La formación especializada del director escolar ha de concebirse, en el marco global de la actividad educacional, como un proceso clave que permite desarrollar las políticas y estrategias educativas relacionadas con la dirección escolar y la formación de los encargados de llevarla a cabo.

La formación especializada del director escolar, como se ha planteado reiteradamente con anterioridad, constituye un proceso. La mayoría de las definiciones que pueden encontrarse acerca de qué es un proceso provienen de las concepciones de la Gestión de Procesos, que tienen su origen en el mundo empresarial. No obstante, en actividades no lucrativas, como la educación, dichas concepciones se han ido introduciendo paulatinamente y hoy resulta común que el diseño del funcionamiento de las instituciones educacionales se conciba a partir de ellas, con las adecuaciones que corresponde.

Desde las citadas concepciones, un proceso puede ser definido como:

...un conjunto de recursos (equipos, materiales, finanzas, personas, etc.), y actividades (productivas, de servicios, de dirección, etc.), interrelacionadas en una secuencia lineal o no lineal, de fases e interfases, que transforman o actúan, según objetivos deliberados, sobre los elementos o sujetos que constituyen sus entradas, para obtener determinadas salidas que responden a su propósito esencial. (González, 2006, p.6)

Aun cuando existen múltiples tipologías de los procesos, resulta muy aceptada la que menciona González (2006), e incluye los tres tipos siguientes: *estratégicos, claves, y de soporte*. Los primeros son los “...destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto” (p.36). Los procesos claves (operativos) son los orientados “...a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes” (p.36); en la educación universitaria cubana se les denomina procesos

sustantivos. Los procesos de soporte (de apoyo) son los “...no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos” (p.36). Los últimos se conocen también como procesos de aseguramiento.

A partir de las cuestiones antes analizadas, la formación especializada del director escolar se puede identificar como un proceso, en tanto: a) tiene una misión o propósito claramente definido, b) en él son distinguibles las entradas y salidas, c) es susceptible de descomponerse en operaciones o tareas, d) su responsabilidad puede ser asignada a una persona y, e) cruza vertical y horizontalmente la organización, al implicar a sus distintas dependencias.

En el proceso de formación especializada del director escolar se pueden distinguir dos procesos fundamentales (subprocesos) que se encuentran relacionados sistémicamente: uno que tiene una naturaleza propiamente pedagógica y otro de naturaleza eminentemente directiva.

Al primero se le puede denominar *proceso pedagógico de la formación especializada del director escolar*, cuyas actividades, en las que se produce la interacción entre los sujetos que intervienen en el proceso de formación, tienen una naturaleza y contenido formativo (instructivo, desarrollador y educativo) y permiten concretar, directamente, los objetivos de dicha formación. Por lo antes dicho, el proceso pedagógico de la formación especializada del director escolar constituye un proceso clave (operativo, sustantivo) que es contentivo, a su vez, de otros subprocesos más simples.

El segundo, es el *proceso de dirección de la formación especializada del director escolar*, que en su condición de proceso articulador, le corresponde la función de la proyección, la materialización y la evaluación de la formación. Es este un proceso estratégico, en tanto su contenido implica la planeación de las metas, políticas y estrategias de la formación especializada del director escolar, su aseguramiento por medio de acciones de organización, su regulación, control y evaluación.

5) El proceso pedagógico de la formación especializada del director escolar ha de ser entendido como un proceso complejo, de naturaleza

dialéctica, en el que se produce la interrelación entre la instrucción, la educación, la enseñanza y el aprendizaje.

El *concepto proceso pedagógico*, ha sido estudiado por numerosos especialistas cubanos y extranjeros. Sierra (2004) lo define como:

...aquellos procesos conscientes, organizados y dirigidos a la formación de la personalidad, en los que se establecen relaciones sociales activas, recíprocas y multilaterales entre educador, educando y grupo orientadas al logro de los objetivos planteados por la sociedad, la institución, el grupo y el individuo.
(Sierra, 2004, p.27)

García, Peñate y Paz (2003), plantean que el proceso pedagógico:

Es la educación como proceso escolar y más ampliamente puede definirse como el sistema de actuaciones del maestro y sus discípulos en el marco organizativo escolar, fundamentado en determinada teoría pedagógica, orientado hacia objetivos institucionales y desarrollado en estrecha interrelación con la familia y la comunidad para lograr el desarrollo integral del alumno.(p.4)

A partir del análisis de las anteriores y otras definiciones, de los rasgos que identifican al proceso pedagógico (González, Recarey, & Addine, 2004); Sierra, 2004); Tamayo, 2011), así como de la experiencia investigativa y académica de los autores relacionada con el tema de estudio, se pueden distinguir algunas de las características que connotan al proceso pedagógico de la formación especializada del director escolar:

- Es un proceso complejo, de naturaleza dialéctica, en el que se produce la interrelación entre la instrucción, la educación, la enseñanza y el aprendizaje, que está orientado a la formación y desarrollo de la profesionalidad de quienes ejercerán o ejercen esta función directiva.
- Posee un carácter bilateral y multilateral, que se materializa en la actividad y la más amplia comunicación mediante las interacciones entre los directivos en formación y los conductores del proceso, tanto en el diseño como en la ejecución de las acciones formativas.

- Se sustenta en el reconocimiento y la necesidad de estimular el papel autotransformador de los directivos que se forman. En tal sentido, se puede considerar como un proceso de autoperfeccionamiento docente, definido por García, Valle & Ferrer (1996), *“como una actividad autotransformadora que presupone el cambio del docente centrado en el dominio y comprensión profunda de los fines y naturaleza de su actuación profesional, incluyendo los mecanismos que facilitan su cambio sistemático y su autoanálisis”* (p.19).
- Su concepción y ejecución ha de privilegiar el desarrollo de las acciones formativas en el escenario en que se desenvuelve la actividad profesional del director escolar.

6) El diseño y ejecución de las acciones formativas que conciernen al proceso de enseñanza–aprendizaje de la formación especializada del director escolar debe tomar en cuenta un conjunto de criterios y recomendaciones didáctico- metodológicas especiales, que aluden a modos de actuación que hacen posible un tratamiento más efectivo de los componentes personales y no personales de dicho proceso.

La experiencia en la formación de los directivos educacionales, y de los directores escolares en particular, ha permitido arribar a consenso en cuanto al reconocimiento del proceso de enseñanza aprendizaje en que se concretan las acciones de formación como un proceso de carácter especial, de educación de adultos, que exige tomar en cuenta criterios y recomendaciones didáctico-metodológicas, también especiales, que aseguren el máximo de efectividad en el tratamiento de los componentes personales (se refieren a las relaciones que se producen entre los sujetos que participan del mismo, los directores en formación y los conductores del proceso) y no personales (los objetivos, el contenido, los métodos, los medios y las formas organizativas del proceso de enseñanza aprendizaje, y la evaluación) del referido proceso.

Un estudio comparado realizado por Valiente (2004), alude a algunos de esos *criterios y recomendaciones metodológicas* que se consideran necesario tener en cuenta para la caracterización del proceso pedagógico de la formación

especializada del director escolar. Al respecto, en el estudio se mencionan los siguientes:

- La necesidad de conocer que es lo que realmente hacen los directivos, para poder determinar sus necesidades de aprendizaje.
- El conocimiento y consideración de las necesidades y expectativas de los directivos en formación y la adecuación de las acciones formativas a las mismas.
- La consideración y valoración de la experiencia de los participantes como fuente valiosa de aprendizaje, el reconocimiento de que hay conocimientos que el director ha adquirido gracias a su experiencia.
- La consideración de los estilos de aprendizaje de los sujetos del grupo destinatario.
- El enfoque de las actividades en problemas específicos, y adecuadas al nivel de desarrollo social y profesional.
- El aprendizaje cada vez más autodirigido cuyo contenido pueda ser aplicado con inmediatez.
- La implicación de los directores en la planeación de su capacitación y formación profesional y como mentores, tutores, entrenadores u otras funciones similares, en la materialización de los programas.
- La definición de objetivos claros, que tomen en cuenta: las reformas legislativas, estándares nacionales o estatales, necesidades locales, grupales, e individuales.
- La utilización de materiales interesantes y bien redactados que incluyan ejercicios para la práctica y contextualización de los conceptos.
- El balance adecuado entre teoría y práctica, que posibilite que en el desarrollo de las acciones de formación no haya una fragmentación entre el discurso y la teoría, y la práctica misma.
- La realidad laboral del director y su escuela como base para la concepción de las tareas cognitivas.
- La variedad de métodos y técnicas, privilegiando los que: a) se adecuan mejor a los contenidos que se pretende enseñar; b) permiten a los participantes inferir consecuencias y principios, a partir de la observación de la realidad; c) utilizan el sistema de “diseño y ejecución de proyectos”; d)

tienen como contenido la simulación, los juegos de roles, los estudios de casos o el apoyo en registros videográficos; e) promueven el trabajo en equipo para el análisis y la búsqueda de soluciones a problemas reales y situaciones típicas de la práctica educativa; f) posibilitan la comparación de diferentes ideas y soluciones; g) favorecen el ejercicio reflexivo y crítico sobre los problemas de su ámbito laboral y su propio desempeño; h) propician el intercambio de experiencias, la comunicación de sus conocimientos técnico-pedagógicos y la recepción de los de otros; i) estimulan la auto-evaluación.

- La necesidad de concebir acciones posteriores de apoyo y seguimiento a la capacitación en el puesto de trabajo de los participantes a través de mentores o entrenadores o los propios supervisores de las estructuras jerárquicas superiores.
- La utilización de nuevas tecnologías como herramientas de formación.
- ***El proceso pedagógico de la formación especializada del director escolar ha de concretarse mediante el empleo combinado de tres vías principales: la Educación de Postgrado, el Trabajo Metodológico y la Actividad Científico –Pedagógica.***

La experiencia cubana en la formación y desarrollo de los profesionales de la educación, que incluye a la formación de los directores escolares, ha demostrado una alta efectividad a partir del empleo combinado de formas de organización que conciernen a la educación de postgrado, el trabajo metodológico y la actividad científico –pedagógica.

La Educación de Postgrado es definida en Cuba como “*el nivel más alto del sistema de educación superior, dirigido a promover la educación permanente de los graduados universitarios*” (MES, 2004, p.1). A partir de sus potencialidades se puede asegurar la formación de los directores escolares en las diferentes etapas de este proceso formativo especializado, y puede ser atendido, de manera específica o integralmente, su contenido. De igual modo, la educación de postgrado ofrece el contexto legalmente formalizado para la formación académica de los directores escolares. Lo antes afirmado puede sostenerse con los argumentos siguientes:

- En las formas diversas por las que se desarrolla la educación de postgrado pueden concurrir uno o más procesos formativos y de desarrollo articulados armónicamente en una propuesta docente-educativa pertinente: la enseñanza aprendizaje, la investigación, la innovación y la creación artística, entre otros.
- La educación de postgrado no sólo “...atiende demandas de capacitación que el presente reclama, se anticipa a los requerimientos de la sociedad, creando las capacidades para enfrentar nuevos desafíos sociales, productivos y culturales” (MES, 2004, p.1).
- A la vez “...enfatisa el trabajo colectivo (...) atiende de modo personalizado las necesidades de formación de los estudiantes de este nivel” (MES, 2004, p.1).

En la formación especializada de los directores escolares resultan válidas todas las formas organizativas comprendidas en los dos subsistemas de la Educación de Postgrado establecidos en Cuba: *la superación profesional* y *la formación académica de postgrado*. “*La superación profesional tiene como objetivo la formación permanente y la actualización sistemática de los graduados universitarios, el perfeccionamiento del desempeño de sus actividades profesionales y académicas, así como el enriquecimiento de su acervo cultural*” (MES, 2004, p.2); mientras, la formación académica está dirigida a “...*la educación posgraduada con una alta competencia profesional y avanzadas capacidades para la investigación y la innovación, lo que se reconoce con un título académico o un grado científico*” (MES, 2004, p.2).

Constituyen formas de la superación profesional idóneas para la formación especializada del director escolar: los cursos, entrenamientos y diplomados; así como la autopreparación, la conferencia especializada, el seminario, el taller y el debate científico, ninguna de las cuales concede una nueva titulación. En el subsistema de educación de postgrado cubano, las formas que concretan la formación académica, también válidas en la formación de los directores escolares, son la especialidad de postgrado, la maestría y el doctorado.

En relación con el trabajo metodológico, el término es utilizado en Cuba para aludir:

...al conjunto de actividades que se desarrollan de manera sistemática, destinadas a elevar la preparación de los docentes para dirigir, con el máximo de efectividad, el proceso educativo. Es una práctica instituida en todos los niveles del sistema nacional de educación, incluido el de la educación superior, y está reglamentada por sus organismos rectores: el Ministerio de Educación y el Ministerio de Educación Superior. (Valiente, Góngora, Torres & Otero, 2013, p.101)

El Trabajo Metodológico se define como:

“...el sistema de actividades que de forma permanente y sistemática se diseña y ejecuta con y por los cuadros de dirección y los docentes en los diferentes niveles y tipos de Educación para elevar la preparación político-ideológica, pedagógico-metodológica y científica-técnica de los funcionarios en diferentes niveles y los docentes graduados y en formación mediante las direcciones docente metodológica y científico metodológica, a fin de ponerlos en condiciones de dirigir eficientemente el proceso educativo. Se caracteriza por su naturaleza didáctica, diferenciada, colectiva, individual y preventiva, con un enfoque ideo-político, en correspondencia con los objetivos del sistema educativo cubano.” (Ministerio de Educación [MINED], 2013, p.3)

Como señalan Valiente, Góngora, Torres & Otero (2013): *“...el trabajo metodológico constituye un proceso clave, cuya planificación, organización, ejecución, regulación, control y evaluación es responsabilidad de los directivos en todas las instancias de la estructura organizativa institucional”* (p.101). La concepción y realización del trabajo metodológico con los directores escolares es responsabilidad de la estructura municipal de educación y se sustenta, asimismo, en las potencialidades y la participación de los propios directivos.

Las características que se atribuyen al trabajo metodológico (carácter dialéctico, sistémico, sistemático, procesal, contextual, masivo, diferenciado, progresivo, desarrollador, participativo, demostrativo, inmediato y flexible, didáctico, colectivo e individual, preventivo, con enfoque ideo-político) lo convierten en una de las vías esenciales de la formación especializada de los directores escolares, por medio de las formas organizativas que se conciben en sus dos direcciones principales: el

trabajo docente metodológico (reuniones metodológicas, talleres metodológicos, visitas de ayuda metodológica, despachos metodológicos, entre otras) y el trabajo científico metodológico (seminarios científico-metodológicos y talleres y eventos científico-metodológicos), que tienen una relación sistémica y, por tanto, objetivos complementarios.

La actividad científico- pedagógica es, de igual modo, una vía fundamental para la formación especializada de los directores escolares, lo que se fundamenta, en tanto:

- La actividad científico- pedagógica es, básicamente, una actividad de producción de nuevos conocimientos.
- La labor investigativa desarrolla habilidades y capacidades específicas que hacen más competente al director en formación para el desarrollo de sus funciones, coadyuvan a la conformación y consolidación de sus competencias directivas y, por consiguiente, promueven la elevación de su profesionalidad.
- La dirección de la escuela no puede ser desarrollada con calidad si no se sustenta, entre otros pilares, en el ejercicio de la actividad científico investigativa y el empleo de sus resultados en el mejoramiento de la práctica escolar.

La formación especializada del director escolar, por esta vía, se desarrolla mediante formas organizativas específicas que son características de la actividad científico pedagógica (proyectos de investigación y experiencias pedagógicas de avanzada), las formas que corresponden al trabajo científico metodológico (seminarios científico metodológicos y talleres y eventos científico-metodológicos), o las formas asociadas a la culminación de estudios de la educación de postgrado (tesis, tesinas).

El empleo combinado de la *educación de postgrado*, el *trabajo metodológico* y la *actividad científico-pedagógica*, aprovechando sus potencialidades específicas para el logro de los objetivos de cada una de las etapas del proceso formativo, constituye uno de los factores que garantiza la efectividad de la formación especializada de los directores escolares.

7) El proceso de dirección de la formación especializada del director escolar constituye un proceso estratégico, articulador, asentado sobre exigencias, necesidades y potencialidades sociales e individuales, y requiere considerar en su concepción y ejecución un conjunto de implicaciones específicas.

La dirección de la formación especializada del director escolar se define como el proceso articulador que tiene la función de asegurar la proyección del proceso formativo, a partir de la información que aportan los referentes orientadores de la formación, su materialización, a través de la ejecución y regulación de las acciones de formación, y la evaluación de sus procesos y resultados, como mecanismo para su mejora cualitativa.

El proceso de dirección de la formación especializada del director escolar, como todo proceso directivo, es un proceso consciente, que se asienta sobre exigencias, necesidades y potencialidades sociales e individuales, cuya satisfacción se orienta a la mejora progresiva de la profesionalidad de los directores en formación, mediante la conformación y consolidación de las competencias profesionales directivas que exige el desempeño efectivo de su actividad profesional de dirección.

El contenido del proceso de dirección de la formación especializada del director escolar tiene su concreción en el desarrollo de los subprocesos (funciones) que conforman el ciclo directivo (planificación, organización, regulación, control y evaluación) y en el despliegue de los roles que competen a los gestores de dicho proceso formativo (los encargados de concebirlo y dirigirlo).

Sobre la base del análisis de un conjunto de propuestas investigativas cubanas, formuladas entre 1998 y el 2011 (González, 2009; Leyva, 1998; Rodríguez, 2008; Sánchez et al, 2008; Santiesteban, 2002; Santiesteban, 2011; Valiente, 2001); el estudio de la obra de Murillo et al (1999), en la que se citan investigaciones sobre la formación de los directores escolares en España, en las últimas décadas del siglo XX (Álvarez, 1994b; Armas, 1995; Bardisa, 1995; Gairín, 1995b; Gimeno, 1995; Sobrado, 1978; Villardón, 1996; Villardón & Villa, 1996); así como de los resultados del estudio comparado realizado por Valiente (2004) en el que se consideraron trabajos de numerosos autores (Antúnez, 1993; Bernal, 1995; Borden,

2002; Gairín, 2001; Gisbert da Cruz, 2003; Herrera, s/f; IPE, 1998; Ministerio de Educación de Chile, 2000; Ollivier, 2001; OIT, 2000; Pascual & Immegart, 1992; Pozner, 1997; Ruiz, 1995; Sáenz & Debón, 1998; Unceta, 2001); se precisaron, y se asumen, un conjunto de implicaciones que dicho proceso debe considerar en su concepción y ejecución:

- La adopción de la responsabilidad de dirigir plenamente el proceso de formación y desarrollo de los directores escolares, por los directivos del nivel jerárquico superior de la administración educativa.
- La concepción del proceso de formación con un enfoque sistémico.
- El establecimiento de las políticas convenientes relativas a la formación de los directores escolares.
- La planificación individual perspectiva y coherente de la formación y desarrollo de los directivos.
- El planeamiento y desarrollo de una oferta diversificada que dé respuesta a las necesidades y a la planificación individual perspectiva del desarrollo profesional de los directores escolares.
- La utilización de referentes orientadores para el diseño de la formación especializada del director escolar, como fuentes de la información que permite asegurar la pertinencia de dicha formación. Se consideran de gran relevancia, como tales: a) Las políticas que establecen las principales directrices del sistema educativo nacional y la formación y superación de los directivos; b) El contenido de la actividad profesional de dirección del director escolar, en tanto precisa el “qué debe hacer” como parte de su labor directiva (sus esferas de actuación directiva, los procesos, que debe conducir, sus funciones y roles); c) el diagnóstico de las necesidades y potencialidades educativas de los sujetos en formación; d) la modelación (perfil) de las competencias directivas que expresan las cualidades ideales de las que ha de ser portador el director para una dirección efectiva de la institución escolar.
- La dirección del proceso de formación a partir del establecimiento de modelos integradores que incluyan entre sus componentes: a) los referentes orientadores de la formación, b) el diseño de una plataforma normativa, legal, organizativa, pedagógica y curricular para el desarrollo de las acciones

formativas y, c) la evaluación de la efectividad y la pertinencia del proceso de formación, como un proceso continuo que asegure su calidad.

Conclusiones

La especialización y profesionalización del director escolar, como procesos necesarios y complementarios, inherentes al efecto que las reformas educativas han tenido sobre la escuela y la función directiva escolar, tienen en la formación un factor de gran relevancia para su concreción, por cuanto esta asegura la preparación y adiestramiento de quienes aspiran a ejercer o ejercen las funciones y roles que competen a la actividad profesional de dirección de este cargo directivo.

Como proceso clave que permite desarrollar las políticas y estrategias educativas relacionadas con la dirección escolar y la formación de los encargados de llevarla a cabo, la formación especializada del director escolar comprende dos procesos básicos, también complementarios: los procesos pedagógico y directivo. El proceso pedagógico concreta su razón de ser; el directivo, dado su carácter articulador, posibilita la creación de las condiciones necesarias para hacer viable el primero.

El logro de la pertinencia de la formación especializada del director escolar depende, entre otras variables de:

- la relación sistémica y de continuidad, entre la preparación elemental para la dirección escolar que debe recibir el educador en su formación de pregrado y la formación intencionada durante las etapas que le son propias (la formación inicial y la formación permanente),
- el cumplimiento de los principios teóricos que la orientan, al ser estos expresión de relaciones esenciales que han de cumplirse en su concepción y realización;
- la puesta en práctica durante la realización del proceso formativo de criterios y recomendaciones didáctico- metodológicas especiales, que aluden a modos de actuación que hacen posible su máxima efectividad;
- el empleo combinado de las formas de la educación de postgrado, el trabajo metodológico y la actividad científico-pedagógica, y;

- la consideración de un conjunto de implicaciones en la concepción y ejecución de su proceso directivo, entre los que conviene destacar la utilización de ciertos referentes orientadores para el diseño de la formación.

Financiación

Sin financiación expresa.

Conflicto de Intereses

Ninguno.

Referencias bibliográficas

Abrile,, M. I. (1996). Nuevas demandas a la educación y a la institución escolar, y la profesionalización de los docentes. En Ministerio de Cultura y Educación de Argentina, Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Eds) Administración de la Educación. Curso de Formación de Administradores de la Educación. Módulo III Gestión de Proyectos de Reforma de la calidad de la Enseñanza. (pp.109-132). Buenos Aires: Autor

Álvarez, M. (2001) La dirección profesional. ¿Sugerencia o necesidad inconfesable? En Fundación Hogar del Empleado (Ed.), La dirección Escolar y la Calidad Educativa (pp.13-18). Madrid: Autor. Consultado el 3 de junio de 2004 en www.sgci.mec.es/ie/Pub/dci/DireccionCentros.pdf

Añorga, J. (2001). La Educación Avanzada. La Habana: Editorial Academia

Bunge, M. (1960). La ciencia, su método y su filosofía. (Resumen) En: www.philosophia.cl / Escuela de Filosofía Universidad ARCIS. Consultado el 15 de octubre de 2011

Castillo, T. (2004) Un Modelo para la Dirección de la Superación de los Docentes desde la Escuela Secundaria Básica. Tesis de doctorado para la obtención del título de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, Ciudad de La Habana, Cuba.

Cuba, Ministerio de Educación Superior. (2004). Reglamento de Educación de Posgrado de la República de Cuba. Resolución Ministerial No. 132/2004. La Habana: Autor.

Cuba, Ministerio de Educación. (2013). Reglamento del Trabajo Metodológico del Ministerio de Educación. Resolución Ministerial No. 30/2013. La Habana: Autor.

Definición ABC.com. Definición de especialización. En: <http://www.definicionabc.com/ciencia/especializacion.php> Consultado 3 de octubre de 2013

Gairín, J. (2001). La dirección participativa. En Fundación Hogar del Empleado (Ed.), La dirección Escolar y la Calidad Educativa (pp.9-11). Madrid: Autor. Consultado el 3 de junio de 2004 en www.sgci.mec.es/ie/Pub/dci/DireccionCentros.pdf

Gairín, J. (2011). Introducción. En J. Gairín & D. Castro (Comp.), Competencias para el ejercicio de la dirección de instituciones educativas. Reflexiones y Experiencias en Iberoamérica. Serie Informes No. 3 (pp.6-9). Santiago de Chile: Red de Apoyo a la Gestión Educativa.

García, A., Peñate., I. & y Paz, O. (2003). El problema de las categorías básicas de la Pedagogía. Quaderns Digitals no. 31 Consultado el 23 de mayo de 2012 en: http://www.quadernsdigitals.net/index.php?accionMenu=hemeroteca.VisualizaArticuloIU.visualiza&articulo_id=6856.

García, L., Valle, A., & Ferrer, M. A. (1996). Autoperfeccionamiento docente y creatividad, La Habana: Pueblo y Educación.

Ginoris, O. et al. (2005, enero-febrero). Diseño Estratégico de la Superación Profesional Docente y Técnico-Docente de la Educación General, Politécnica y

Laboral en la Provincia de Matanzas, Cuba. Ponencia presentada en el Congreso Internacional Pedagogía 2005, La Habana, Cuba.

González, A., Recarey, S. & Addine, F. (2004). La dinámica del proceso enseñanza – aprendizaje mediante sus componentes. En Didáctica: teoría y práctica. La Habana: Pueblo y Educación.

González, J. (2002). Sistema de formación para la Reserva Especial Pedagógica en su tránsito al cargo de director de centro docente. Tesis de maestría para la obtención del título de Máster en Investigación Educativa. Instituto Superior Pedagógico “José de la Luz y Caballero”, Holguín, Cuba.

González, J. (2009). Modelo para la dirección de la formación previa del director de centro docente desde el movimiento de la Reserva Especial Pedagógica. Tesis de doctorado para la obtención del título de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”, Holguín, Cuba.

González, L. (2006). Gestión de procesos. Material docente compilado, ampliado y comentado para la maestría en procesos gerenciales. Centro de Estudios de la Economía Cubana. Universidad de la Habana, Cuba. Material no publicado en soporte digital.

Horrutiner, P. (2008). La Universidad Cubana: el modelo de formación. La Habana: Félix Varela.

Leyva, J. L. (1998). Sistema de superación de directores zonales de la enseñanza primaria del sector rural y de montaña en la provincia de Holguín. Tesis de maestría para la obtención del título de Máster en Investigación Educativa. Instituto Superior Pedagógico “José de La Luz y Caballero”, Holguín, Cuba.

Manzano, R. (2000). La figura central del trabajo de dirección: El Director. Ciudad de La Habana. Material no publicado en soporte digital.

Murillo, F. J. et al (1999). La Dirección Escolar. Análisis e Investigación. Madrid: Centro de Publicaciones, Ministerio de Educación y Cultura.

Rodríguez, L. R. (2008). Estrategia para la superación de los directores de escuelas rurales del municipio Mariel. Tesis de maestría para la obtención del título de Máster en Ciencias de la Educación. Instituto Superior Pedagógico Rubén Martínez Villena, La Habana, Cuba.

Sánchez, O. et al (2008). Escuela provincial para directores en Granma (Folleto No.5). La Habana: Pueblo y Educación.

Santiesteban, R. (2011). La dirección de la formación permanente de los directores escolares zonales del sector rural. Tesis de doctorado para la obtención del título de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”, Holguín, Cuba.

Santiesteban, M. L. (2002). Programa Educativo para la Superación de los Directores de las Escuelas Primarias del Municipio Playa. Tesis de doctorado para la obtención del título de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Instituto Superior Pedagógico “Enrique José Varona”, Ciudad de La Habana, Cuba

Sierra, R. (2004). Modelo teórico para el diseño de una estrategia pedagógica en la educación primaria y secundaria básica. Tesis de doctorado para la obtención del título de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Instituto Superior Pedagógico “Enrique José Varona”, Ciudad de La Habana, Cuba

Stolik, D. (1993). Las Especialidades de Postgrado. Revista Cubana de Educación Superior. 13 (3), 171-176

Tamayo, A. (2011). La dirección de la supervisión educativa a los institutos preuniversitarios por la estructura municipal de educación. Tesis de doctorado para la obtención del título de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”, Holguín, Cuba.

Ugalde, L. (2003). El sistema de trabajo del director educacional zonal serrano pinareño. Vías para su mejoramiento. Tesis de doctorado para la obtención del título de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Instituto Superior Pedagógico “Enrique José Varona”, Ciudad de La Habana, Cuba

Unceta, A. (2001). Los modelos de dirección posibles en nuestra realidad educativa. En Fundación Hogar del Empleado (Ed.), La dirección Escolar y la Calidad Educativa (pp.19-27). Madrid: Autor. Consultado el 3 de junio de 2004 en www.sgci.mec.es/ie/Pub/dci/DireccionCentros.pdf

Valcárcel, N. (1998). Estrategia interdisciplinaria de superación para profesores de Ciencias de la Enseñanza Media. Tesis de doctorado para la obtención del título de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Instituto Superior Pedagógico “Enrique José Varona”, Ciudad de La Habana, Cuba

Valiente, P., Góngora, G., Torres, J.L. & Otero, Y. (2013). La experiencia cubana en la formación del profesor universitario. Revista de Docencia Universitaria. REDU. Número monográfico dedicado a Formación docente del profesorado universitario, Vol. 11 (3) Octubre-Diciembre. pp. 91-123. Recuperado el 23 de febrero de 2014 en <http://www.red-u.net/>

Valiente, P. (2004, octubre). 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. Ponencia presentada en el XII Congreso Mundial de Educación Comparada. (En CD con las Memorias del evento) La Habana, Cuba.

Valiente, P. (1997). Propuesta de sistema de superación para elevar la profesionalidad de los directores de centros docentes. Tesis de maestría para la obtención del título de Máster en Investigación Educativa. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, Ciudad de La Habana, Cuba.

Valiente, P. (2001). Concepción sistémica de la superación de los directores de Secundaria Básica. Tesis de doctorado para la obtención del título de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Instituto Superior Pedagógico “José de la Luz y Caballero, Holguín, Cuba.

Valiente, P. et al. (2011). Profesionalización, identidad profesional y formación del director escolar. Curso 67. Congreso Internacional Pedagogía 2011. La Habana: Sello Editor Educación Cubana, Ministerio de Educación.

Valle, A. (2001). La Dirección en Educación. Apuntes. La Habana. Material no publicado en soporte digital.

Wikipedia, la enciclopedia libre.htm. Especialización. En:
<http://es.wikipedia.org/wiki/Especializaci%C3%B3n> Consultado 3 de octubre de 2013.