

## EL DESEMPEÑO DEL DIRECTOR DE LA ESCUELA SECUNDARIA BÁSICA CUBANA. PRECISIONES TEÓRICAS PARA SU COMPRENSIÓN.

Dr. C. Yosvani Julio Miranda Batista

[yosvani43@yahoo.es](mailto:yosvani43@yahoo.es) [ymiranda@ucp.cm.rimed.cu](mailto:ymiranda@ucp.cm.rimed.cu)

Asesor del Rector de la Universidad de Ciencias Pedagógicas "José Martí", Camagüey, Cuba.

Dr. C. Enrique Aurelio Barrios Queipo.

[abarrios@ucp.cm.rimed.cu](mailto:abarrios@ucp.cm.rimed.cu)

Profesor Titular de la Universidad de Ciencias Pedagógicas "José Martí", Camagüey, Cuba.

### RESUMEN

En el trabajo se precisan, a partir de las evidencias que indican la necesidad de transformar la Educación Secundaria Básica y con ello la actividad que desarrollo el director escolar del citado subsistema educacional, los presupuestos teóricos que posibilitan fundamentar su desempeño, tanto desde la condición de resultado de la práctica, como en su carácter de proceso dirigido hacia la solución de problemas propios de la actividad pedagógica profesional de dirección, en su relación con el objetivo presente en el medio escolar.

**Palabras claves:** Actividad pedagógica profesional de dirección, desempeño del director de la escuela secundaria básica.

### Introducción

La Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura promueve la necesidad de realizar profundas transformaciones en la educación secundaria con énfasis en la intención de universalizarla, mejorar su calidad, garantizar la igualdad de acceso, permanencia y egreso de sus escuelas, en el marco de la equidad social a partir del reconocimiento y el respeto por la diversidad (Miranda, 2011). Tales propósitos están lastrados por desafíos pendientes.

Al tener en cuenta estos desafíos y otros factores, el proceso de perfeccionamiento de la Educación Secundaria Básica en Cuba es concebido por el Ministerio de Educación (Mined), como un proceso dinámico, en estrecha relación con la evolución y los cambios de la vida social, política y económica del país.

Para la concreción de tales proyectos se precisa que el director de la escuela secundaria básica cubana, en su condición de profesional pedagógico que ejerce funciones de dirección, cuyo objeto de trabajo lo constituye aquella parte de la realidad objetiva que es modificada por la actividad que desarrolla, que le permite resolver de manera activa, independiente y creadora, los problemas a los que se enfrenta, esté cada vez en mejores condiciones de realizar con eficiencia, eficacia y efectividad la actividad pedagógica profesional de dirección que desarrolla. (Miranda, 2013)

## Desarrollo

La actividad pedagógica profesional de dirección ha tenido diferentes concepciones epistemológicas, desde donde se reconocen diversos puntos de vista acerca de los aspectos que determinan las perspectivas del proceso de dirección.

Una forma de entender la concepción de la actividad pedagógica profesional de dirección, ha sido expresada por Alonso, quien la asume como *“una forma de actividad de dirección específica del sector educacional, que se distingue por el marcado carácter técnico-metodológico y científico-pedagógico que desarrolla el proceso de dirección y por su clara orientación hacia la transformación de la personalidad y el desarrollo profesional de los cuadros y docentes”* (2002, pag 47).

En la actividad pedagógica profesional de dirección que desarrolla el director de la escuela secundaria básica se integran los conocimientos, habilidades profesionales, valores y modos de actuación adquiridos con que desarrolló la dirección del proceso pedagógico, los que deben ser aplicados desde la crítica y la creación al proceso de dirección con vistas a proporcionarles a los subordinados no solo los recursos pedagógicos, didácticos y materiales necesarios, sino también la atención a sus diferencias individuales, con vistas a desarrollar su personalidad y profesionalidad, en función de los objetivos que plantea el Estado. (Miranda, 2011)

En tal sentido el carácter transformador de la actividad pedagógica profesional de dirección del director de la escuela secundaria básica ocurre en el desempeño, el cual es asumido desde fundamentos epistemológicos que parten del reconocimiento de su condición de categoría asociada a la práctica, siendo una expresión concreta de la realidad particular en cada profesión, que permite la transformación de su objeto de trabajo.

Las investigaciones acerca del desempeño del director de la escuela secundaria básica, muestran una amplia perspectiva en las Ciencias Pedagógicas, particularmente, en su concepción. Desde tal circunstancia, son varios los enfoques bajo los cuales se presenta esta categoría. La caracterización de estos enfoques, permite expresar que, uno de los aspectos menos abordados desde la teoría y metodología que los sustentan, ha sido las imprecisiones en los componentes y relaciones mediante las cuales se organiza, así como el tratamiento de su contenido. Para Portuondo (2010), tales imprecisiones limitan una respuesta holística a su interpretación y al proceso formativo que debe diseñarse con vistas a satisfacer su desarrollo.

La concepción holística de un proceso, presupone determinar aquellos elementos contradictorios existentes en este que tienden a excluirse; pero que, a la vez, se presuponen, mediante lo cual conforma una identidad o unidad (Fuentes, 2009). Tal es el caso de la interpretación que hace el autor de este artículo acerca del desempeño del director de la escuela secundaria básica.

En el modelo de escuela secundaria básica cubana actual (Mined-ICCP, 2007), se destacan, entre otros, la organización escolar, su estructura, el tipo de estudiante, las características del currículo y la continuidad de estudios, como elementos que hacen singular el proceso formativo que debe diseñarse para satisfacer el desarrollo del desempeño del director de la referida institución docente y que en su atención requiere de una mirada holística al proceso, lo que implica un enfoque integral en el

estudio del mismo y con la presunción de ser un sistema abierto, dada su constante relación con el medio, con el cual interactúa.

En correspondencia con lo anterior, uno de los puntos de vista que se considera en este trabajo, el cual está fundamentado en una cosmovisión dialéctica y holística, es la de establecer un vínculo dialéctico entre la totalidad del desempeño del director de la escuela secundaria básica asociado a la actividad pedagógica profesional de dirección, que permita caracterizar sus elementos, partes, funciones, propiedades y el medio en el cual se desarrolla, de manera de lograr con este basamento epistemológico, su carácter integral.

Haciendo uso de una sistematización de los principales resultados teóricos y metodológicos vinculados a la problemática del desempeño pedagógico profesional de los directivos del sector educacional cubano en general y de la Educación Secundaria Básica en particular, consecuencia de la revisión de diferentes fuentes escritas de origen nacional y foráneo, donde se develan distintos presupuestos teóricos de los investigadores, es posible plantear tres enfoques esenciales de interés para los propósitos que persigue la dirección científica educacional del Mined en Cuba y el objetivo del presente artículo..

### **1.- Enfoque del desempeño de los directores de las escuelas secundarias básicas centrado en su evaluación.**

La evaluación del desempeño pedagógico profesional en sentido general, es compleja y difícil. Múltiples han sido los sistemas de evaluación del desempeño aplicados o experimentados para los directivos educacionales en Cuba. En cada uno de los mismos, según Hernández (2003), las ideas fundamentales que los sustentan, se basan en la concepción del desempeño y de la evaluación en relación a qué, cómo y para qué evaluar a los directivos.

De acuerdo con estudios realizados en Cuba sobre evaluación del desempeño en el ámbito educacional (Añorga 2000; González, D. y Valcárcel, N. 2001; Roca, A. 2001; Piñón González, J. 2001; Hernández, 2003; Valdés, H. 2004; Ledo 2007; Sinclair 2009 y Milanés 2011), se puede apreciar que en sentido general, los autores coinciden, al destacar este proceso, en la intención de operacionalizar el desempeño de los directivos en dimensiones e indicadores; establecer niveles o estándares de desempeño y reflejar aspectos tanto de la regulación inductora como de la ejecutora de la personalidad.

Se aprecia igualmente, heterogeneidad en los modelos evaluativos, destacándose en sus objetivos medir y emitir juicios de valor sobre las capacidades, habilidades, cualidades y actitudes de los directivos, así como el resultado de las instituciones escolares.

Evidentemente, lograr estos propósitos y cumplir con los requerimientos del proceso de evaluación de los directivos, ha provocado adoptar una posición en relación con la interpretación que se realiza sobre el desempeño de los mismos.

Para Añorga J. (2000), Roca (2001) y Valiente (2007), el desempeño de los directivos se expresa en términos que permiten enlazar las capacidades del sujeto, con las funciones y tareas que realiza. Desde esta perspectiva y en atención a la interpretación que realiza la investigadora Dusú, R. (2004) con cuyos puntos de vista

se coincide, las capacidades no pueden evidenciarse de forma directa en la actividad de los individuos, sino que se revelan a través de cualidades que son el resultado de la satisfacción por parte del sujeto de los requerimientos poco usuales y novedosos en el desarrollo de algún tipo de actividad. En tal sentido el enfoque del desempeño cuando es considerado como capacidad, propende a lo anticipatorio y con ello no permite revelar la práctica concreta del directivo.

Por otra parte, la evaluación ha implicado durante muchos años que los evaluadores ofrezcan más importancia a los resultados globales de determinados indicadores cuantitativos, sin valorar adecuadamente los elementos del desempeño pedagógico profesional.

Los elementos del desempeño pedagógico profesional del director de la escuela secundaria básica, no están lo suficientemente precisados de acuerdo a su carácter procesual, lo que a juicio de este autor ha comprometido la determinación esencial de su estructura y por ende del contenido que lo caracteriza.

Destaca tal aseveración la teoría de los procesos consientes (Álvarez de Zayas, 2004), donde se afirma que evaluar el desempeño se considera establecer las relaciones entre el resultado de este, con respecto al resto de los componentes, lo que permite determinar la efectividad y el impacto de dicho proceso. Para ello, es necesario alcanzar la precisión sobre la estructura de acciones y operaciones y el contenido del desempeño; de lo contrario, esta evaluación puede transitar por interpretaciones no científicas de lo que debe ser evaluado.

Es conocido que cuando en un proceso (el desempeño del director de la escuela secundaria básica), se pondera su evaluación, es posible que la interpretación que se tiene de dicho proceso quede en un segundo plano respecto a los objetivos de la evaluación y prevalezca entonces la fragmentación de la ejecución del proceso.

Una muestra de lo anterior puede corroborarse a través de los objetivos priorizados del Mined para el curso escolar 2011-2012, donde el interés evaluativo del modelo aplicado, compromete el logro de la integralidad con la cual el directivo debe ejecutar sus tareas. Desde esta perspectiva, a juicio de este autor, el desempeño se aleja de la actividad, porque no permite enlazar las características de ésta con el desempeño del sujeto, destacando de esta manera solamente el resultado alcanzado.

## **2.- Enfoque centrado en la superación del director para alcanzar los resultados esperados en el desempeño.**

La superación del directivo para alcanzar los resultados esperados en el desempeño es analizada desde una diversidad de propuestas. En unas se promueven desarrollos sostenibles, en otras median corrientes y tendencias positivistas o enfoques conciliadores que tratan de hacer ver el conocimiento de manera determinante en el desempeño, negando lo ético y valorativo del ser humano, contrarios a la concepción dialéctico-materialista. (Morles, V. 2005, 13-17).

Al estudiar las investigaciones de Valiente (2001, 2007), Santiesteban (2002), Torres (2004), Borot (2008), Pino Guzmán (2009) y Rodríguez Oíz (2010) se logran apreciar distintas concepciones sobre el papel de la superación en la formación de los directivos.

La mayoría de estos autores coinciden en la importancia de la determinación de necesidades individuales de superación, derivadas del diagnóstico del desempeño pedagógico profesional de los directivos; al tiempo que consideran a este un agente de cambio fundamental que necesita una formación con un fuerte componente motivacional. El diagnóstico al cual se hace referencia tiene su fundamento en una interpretación fragmentada del contenido que debe ser aprendido por el directivo para desarrollar los procesos de dirección, lo que no facilita precisar de forma integral hacia dónde dirigir la superación de estos en aras de que puedan enfrentar con éxito las actividades de dirección.

Históricamente los directivos educacionales en Cuba se han formado atendiendo a dos vías esenciales: a partir de cursos ofrecidos a profesores en ejercicio y la diseñada para profesores que ocupan responsabilidades de dirección (Pino Guzmán, 2009). En ambas modalidades se establecen los presupuestos de la formación postgraduada.

En correspondencia con lo anterior Rubio (2011), al sistematizar los estudios realizados acerca del papel de la superación postgraduada (Añorga, 2000; Valiente, 2001; Santiesteban, 2002; Torres, 2004; Castillo, 2004; y Rodríguez, 2010), coincide en que el origen de la selección y determinación de los contenidos para desarrollar tal superación, está basada en lo que potencialmente puede concretar la idea de la formación de un directivo competente en atención a lo que socialmente se demanda.

En este sentido Rubio (2011) expresa que la determinación del desempeño profesional socialmente deseado (Torres, 2004), es punto de partida para el diagnóstico del desempeño y lo convierte en guía para los objetivos de la superación. Al respecto, Torres (2004) ha manifestado que el estudio del contexto es quien sienta los precedentes necesarios para la determinación del desempeño profesional socialmente deseado.

Ante la primacía dada al contexto para determinar el desempeño profesional socialmente deseado y con ello, desde la relación establecida por Rubio (2011), en la cual este es la guía para determinar los objetivos, el autor de este artículo significa la no inclusión de los problemas profesionales del objeto de trabajo de la profesión a los cuales se deben dar solución. Tal imprecisión motiva que el objetivo incumpla con las funciones básicas que para la superación han sido descritas por Valiente (2001, pag 141).

Como ha expresado Colunga, S. *“La sociedad contemporánea reclama la presencia de personas competentes para el ejercicio de sus funciones, personas con la recursividad necesaria para acometer de manera innovadora las funciones y tareas para las que han sido preparados desde el punto de vista teórico. Solo que la preparación teórica, como eslabón aislado, no garantiza la ‘generación’ de sujetos competentes”*. (2008, pag 4).

Esta realidad, conduce a fundamentar la necesidad teórica de la determinación del contenido del desempeño en atención a los problemas asociados a la actividad pedagógica profesional de dirección, que si bien es un contenido muy diverso para el director por el carácter complejo de la citada actividad, también requiere de concreción en su manifestación.

### 3.- Enfoque del desempeño de los directores de las escuelas secundarias básicas centrado en la certificación de los roles profesionales.

El rol profesional, según Verdecia, puede ser interpretado *“como una generalización de métodos específicos que caracterizan la relación del profesional con los objetos y sujetos de la profesión, con independencia del lugar en que este trabaja, representando la acción del profesional en un campo de acción específico”*. (2011, 25).

Reconociendo entonces, que el sujeto se apropia del rol durante el proceso de aprender haciendo, es necesario que el mismo vaya acumulando experiencias de vida a medida que transcurre su proceso formativo. De esta aseveración, surge la necesidad de singularizar para los directores de las escuelas secundarias básicas, estructurar y definir cuál es el contenido de su desempeño pedagógico profesional.

La certificación del rol profesional es un proceso de valoración de la actuación del sujeto en los contextos donde este realiza su actividad, a partir de las realizaciones profesionales pre-establecidas en el proceso de producción o de los servicios donde se desempeña. (Verdecia, 2011).

Desde esta consideración, tal proceso de certificación debe ser realizado a partir de la valoración de evidencias de la actividad que desarrolla el sujeto. En tal sentido, CINTERFOR (1975), citado por Barboza (2008), define la certificación profesional como: *“el proceso que tiende a reconocer de modo formal las calificaciones ocupacionales de los trabajadores, independientemente de la forma en que fueron adquiridas”*.

En la actualidad, son innumerables las investigaciones acerca del proceso de certificación de roles profesionales, las cuales incluyen experiencias relacionadas con los procesos de dirección educacionales. En su generalidad, los investigadores intentan constatar el dominio de tareas y funciones pre-establecidas para cada rol, las que deben ser verificadas durante el desempeño pedagógico profesional de los directivos.

Autores tales como Wilford (2006) y André (2007) proponen estrategias para el proceso de formación de roles; Morales, Wilford, y André (2009) y Urbina (2009) han establecido modelos para la evaluación del desempeño profesional desde la consideración de los respectivos roles. Anderson (2009) y Yang y Tang (2010) realizan propuestas acerca de la integración de los procesos de certificación a la formación inicial y postgraduada de los profesionales.

El autor de esta investigación, a partir de los intereses profesionales, significa dos aspectos en la relación desempeño profesional – roles del profesional:

El primero, que los roles son predeterminaciones que limitan en el sujeto su actuación ante situaciones no previstas dentro de los roles. El segundo, tiene una repercusión sobre el desarrollo personalógico del sujeto, limitando, específicamente, su creatividad, sus saberes, además de las limitaciones que manifiesta en la atención a la diversidad de la personalidad y de los contextos profesionales.

Desde este enfoque, el autor de la presente considera oportuno destacar que cuando

el desempeño pedagógico profesional de los directores se conjuga con los roles de este tipo de directivo, es el rol quien establece y encauza dicho desempeño.

## Conclusiones

Desde la posición epistemológica del autor de esta investigación y fundamentado en los análisis anteriores, se concluye que el desempeño pedagógico profesional del director de la escuela secundaria básica es un proceso dirigido hacia la solución de problemas propios de la actividad pedagógica profesional de dirección (estadio inicial del proceso), en su relación con el objetivo presente en el medio escolar (estadio final). Desde el punto de vista metodológico, se precisa la esencia de dicho desempeño en su condición de resultado de la práctica de este director en un proceso que dada la sucesión de eventos que requiere para su concreción y que constituyen la existencia del proceso y su desenvolvimiento como realidad en un espacio y un tiempo, comprendido e interpretado por los sujetos a través de la subjetividad de la realidad al desarrollar sus conocimientos, habilidades, valores y valoraciones que implican su transformación y la del contexto y de su carácter único e irrepetible, el desempeño se estructura a partir de:

Su vínculo con el contexto escolar.

Su vínculo con los componentes de estado y operacionales de la actividad pedagógica profesional de dirección.

Su vínculo con la energía del proceso de dirección que lo potenció en su desenvolvimiento y resultado.

## BIBLIOGRAFÍA:

Alonso Rodríguez, S. H. (2002). *El Sistema de Trabajo del Mined*. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana. ICCP.

Álvarez, C. M. (2004). *Epistemología del caos*. Cochabamba: Kipus.

Añorga Morales, J. (2000). *Evaluación de Impacto*. Ciudad de La Habana. En soporte magnético.

Borot Peraza, E. (2008). *Modelo de la actividad pedagógica profesional de dirección del jefe de departamento de la educación preuniversitaria*. Recuperado el 4 de febrero de 2011, de [http://www.revista.gu.rimed.cu/articulos/vol\\_2\\_2008/art\\_edgar.pdf](http://www.revista.gu.rimed.cu/articulos/vol_2_2008/art_edgar.pdf)

Castillo Estrella, T. (2004). *Un modelo para la dirección de la superación de los docentes desde la escuela secundaria básica*. Tesis en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Pinar del Río.

Dusú Contreras, R. (2004). *Estrategia didáctica para la formación científico – profesional del estudiante de psicología de la Universidad de Oriente*. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Santiago de Cuba: Universidad de Oriente.

Fuentes González, H. (2009). *La Concepción Científica Holística Configuracional*. Presentación de resultados en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba.

González González, D. y Valcárcel, N. (2001). *Evaluación y Acreditación Institucional*. Sucre. En soporte magnético.

Hernández Socarrás, X. (2003). *Evaluación del desempeño profesional de los estudiantes de la Licenciatura en Educación Preescolar*. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana: ISP "Enrique J Varona".

Ledo Royo, C. T. (2007). *Un enfoque creativo y vivencial como vía de superación para el Metodólogo General Integral de Secundaria Básica*. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Santiago de Cuba.

Milanés, R. (2011). *Sistema de evaluación de la calidad del desempeño pedagógico profesional de dirección del director de la escuela politécnica*. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Camagüey. UCP "José Martí".

Mined -ICCP. (2007). *Modelo de Escuela Secundaria Básica*. La Habana.

Miranda Batista, Y. (2011). Diez características esenciales de la actividad pedagógica profesional de dirección, del director de la escuela secundaria básica. Revista IPLAC. Volumen No. 5. Septiembre- Octubre. ISSN 1993-6850

Miranda Batista, Y. (2013). *Estrategia pedagógica para la formación del desempeño integral del director de la escuela secundaria básica*. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Camagüey. UCP "José Martí".

Morales, D., Wilford, I. y André, M. (2009). *El Proceso de Formación del Ingeniero Informático y la Evaluación del Desempeño de Roles. Estudio Experimental*. XIII Congreso de Informática en la Educación, Informática 2009. La Habana.

Morles, V. (2005). *La Educación de Postgrado en Venezuela*. Colección Educación Superior en Venezuela. IESALC/UNESCO. Caracas: IPASME.

Pino Guzmán, E. (2009). *La dirección científica educacional en la compleja sociedad del siglo XXI*. Memorias del Evento Internacional Pedagogía 2009.

Piñón González, J. (2001). *Fundamentos teóricos metodológicos para la capacitación profesional*. Soporte Magnético.

Portuondo, R. (2010). *El desarrollo de las profesiones*. Curso para jefes de disciplinas. Universidad de Camagüey. En soporte electrónico.

Roca Serrano, A. (2001). *El desempeño pedagógico profesional. Modelo para su mejoramiento en la Educación técnica Profesional*. Tesis en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Holguín. ISP "José de la Luz y Caballero".



Rodríguez Oíz, A. M. (2010). *Modelo desarrollador de organización del sistema de dirección de la Universidad de Ciencias Pedagógicas "José Martí"*. Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Camagüey. UCP "José Martí".

Rubio Méndez, J. (2011). *Metodología para la organización del sistema de superación de directivos de institutos preuniversitarios*. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Camagüey. UCP "José Martí".

Santiesteban Llerena, M. L. (2002). *Programa Educativo para la superación de los directores de las escuelas primarias del municipio Playa*. La Habana. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana. ISPEJV.

Sinclair, M. E. (2009). *Metodología de evaluación del desempeño de los directores de escuela primaria del municipio Cotorro*. Memorias del Evento Pedagogía 2009. La Habana: Palcogra.

Torres, G., (2004). *Propuesta de un Modelo de Capacitación para los Dirigentes de la Educación Técnica y Profesional*. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana. ISP "Enrique José Varona".

Urbina, O., Soler, S., y Otero, M. (2009). Evaluación del desempeño del profesional de Enfermería del Servicio de Neonatología. *Revista Cubana Educación Médica Superior*.

Valdés, H. (2004). *Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño profesional del docente de la escuela básica cubana, que contribuya a la realización de un proceso evaluativo más objetivo, preciso y desarrollador*. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana. ICCP.

Valiente Sandó, P. (2007). *Algunos presupuestos para la modelación teórica y la ejecución práctica de la evaluación de la gestión directiva en las instituciones educacionales*. Memorias Evento de Pedagogía 2007. En soporte digital.

Verdecia Martínez, E. (2011). *Metodología para la certificación de roles desde la práctica profesional*. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Ciudad de la Habana. Universidad de las Ciencias Informáticas.

Yang, H. L. y Tang, J. H. (2004). *Team Structure and Team Performance in IS Development: A Social Network Perspective*, Information & Management.