

## **PERFECCIONAMIENTO DE LA DIRECCION EDUCACIONAL BETTERING-UP THE EDUCATIONAL LEADING**

Julio Gómez Moldes<sup>1</sup> ([julio@isplt.rimed.cu](mailto:julio@isplt.rimed.cu))

Sonia Peña Valdés ([soniap@isplt.rimed.cu](mailto:soniap@isplt.rimed.cu))

### **RESUMEN**

La necesidad del estudio y perfeccionamiento de la dirección, parte de valorar la importancia de las transformaciones que ocurren en la educación en el mundo y especialmente, en Cuba. En el caso de América Latina, en la última década del pasado siglo, se produjo un paulatino proceso de concientización acerca de la necesidad de perfeccionar la actividad profesional de los dirigentes de la Educación, para resolver el problema del desarrollo educacional. En nuestro país, el Ministerio de Educación adoptó un conjunto de medidas llamadas a fortalecer la comunicación profesional entre sus niveles de dirección, luego indujo a investigar científicamente los problemas que afectaban el desarrollo educacional y comenzó a perfeccionar la gestión de la Dirección Educacional, al introducir cambios en su subsistema normativo, de gobierno, organizativo, tecnológico y de interacción con el medio.

**PALABRAS CLAVES:** Dirección Educacional, Desarrollo Educacional.

### **ABSTRACT**

The necessity of studying and improving leadership comes from the importance of the transformations which are currently underway in Cuba and around the world in the field of education. In the case of Latin America, over the past decade, there was a consciousness-raising process about the need of optimizing the professional activity of education managers in an effort to solve the problem of educational development. Cuba's Ministry of Education has taken a group of measures aimed at strengthening professional communication among the different management levels. Later it encouraged scientific research on the problems affecting educational development. Taking into account both perspectives educational management began to be optimized. Several changes have been introduced in the normative, ruling, organizing, technological and interactive levels as well.

**KEY WORDS:** Educational management, Educational development.

Nuestro Héroe Nacional resaltó en su obra la importancia del liderazgo, así como las funciones y deberes que conlleva. Sus ideas mantienen vigencia y se convierten en un principio que guía permanentemente a todos los que tienen la alta responsabilidad de conducir colectivos humanos. La necesidad del estudio y perfeccionamiento de la dirección educacional parte de valorar la importancia de las transformaciones que ocurren en la educación en el mundo y especialmente en Cuba.

---

<sup>1</sup> Profesores de la Universidad de Ciencias Pedagógicas "Pepito Tey", Las Tunas. Cuba.

Es por ello que: "... nuestro proyecto social encarna y asume los más justos y bellos propósitos de dignidad y virtud ciudadanas, y la Universidad, como institución social por excelencia, ha sido atalaya, fábrica y estandarte de ciencia y de honor, por eso ningún logro tangible o espiritual cubano ha estado divorciado de nuestras altas casas de estudios" (Arteaga, 2009, p. 2).

En el caso de América Latina, en la última década del pasado siglo, se produjo un paulatino proceso de concientización acerca de la necesidad de perfeccionar la actividad profesional de los dirigentes de la Educación, para resolver el problema del desarrollo educacional. En la etapa inicial del quinquenio predominó la creencia de que la solución se encontraba en la escuela y en la capacidad de dirigirla como una empresa; a partir de 1995 –cuando la *V Conferencia Iberoamericana de Educación*, celebrada en Bariloche, Argentina, se reconoce: "... la urgencia de modernizar la administración de los sistemas educativos y mejorar el desempeño técnico de los administradores educativos..." (Valle, 1994: p. 183).

Con ello, se avanzó hacia la idea de que la solución requiere además, el perfeccionamiento de los sistemas de dirección de la Educación, la profesionalización de las estructuras de mando y el mejoramiento del desempeño de sus integrantes.

Sin embargo, tal idea había madurado en Cuba mucho antes que en el resto del continente, porque la crítica situación económica en la que se encontró el país a partir de 1990, obligó al Ministerio de Educación (MINED) a introducir cambios. Según A. Valle (1994), los cambios acaecidos en esta etapa tienen un carácter más general e integrador, pues su esencia radica en situar al hombre como objeto real del cambio, protagonista principal, y a las estructuras de dirección, sus métodos y estilos de trabajo, como el medio para lograr tales fines.

Estos cambios estaban encaminados a lograr la necesaria relación armónica entre la unidad y diversidad en el sistema nacional de Educación, entre la masividad y la calidad de sus servicios, así como entre la centralización y la descentralización en la gestión directiva. Para ello, el Ministerio de Educación adoptó un conjunto de medidas llamadas a fortalecer la comunicación profesional entre sus niveles de dirección, luego indujo a investigar científicamente los problemas que afectaban el desarrollo educacional y comenzó a perfeccionar la gestión de la Dirección Educacional, al introducir cambios en su subsistema normativo, de gobierno, organizativo, tecnológico y de interacción con el medio.

Sin embargo, su sistema de trabajo no sufrió modificaciones significativas, lo cual se pudo constatar a la altura del curso 1996-1997, cuando un estudio preliminar arrojó que aún la falta de unidad en los modos de actuación de los niveles de dirección del Ministerio de Educación sobre los centros docentes, constituye uno de los principales problemas que afecta la elevación de calidad de la Educación, determinado porque en la práctica se realizan separadamente cuatro procesos que exigen una dirección única: la gestión de dirección, la formación y superación del personal docente, la dirección del trabajo técnico-metodológico y la dirección de la actividad científico-pedagógica. En este sentido, se debe tener presente que:

El éxito del sistema de trabajo implantado dependerá de la dinámica del proceso de dirección, que implica el contacto directo con los subordinados para: planificar,

organizar, regular y controlar más que las actividades específicas a desarrollar en la ejecución del trabajo, las acciones de dirección que se requieren y los modos de actuación más convenientes en cada momento. (Caballero, 2008, p. 12).

Si a ello se suma que en cada instancia los dirigentes interactuaban con sus subordinados a partir de su experiencia personal y con los métodos que consideraban más efectivos, se comprenderá que armonizar los modos de actuación de los distintos niveles de dirección llegó a constituir un imperativo impostergable.

Las investigaciones desarrolladas al respecto en la primera mitad de la década del noventa, se quedaron en el plano de la formulación teórica del problema, sin ofrecer alternativas para su solución práctica. Esta fue a nuestro criterio la principal limitación de uno de los estudios más acabados sobre el particular, realizado en 1994 por investigadores del Instituto Central de Ciencias Pedagógicas.

A. Valle (1994) reconoce que la concreción de la política educacional en la escuela, requiere mover todo el sistema de dirección, elevar la eficiencia de los métodos y estilos de trabajo que emplean las estructuras en su interacción con el personal de los centros, a fin de asegurar las transformaciones. Además, plantea que las direcciones provinciales y municipales en el proceso de construcción de un nuevo método y estilo de dirección, requieren la modelación de una nueva forma de interactuar con la escuela.

No conocemos de investigaciones precedentes que hayan abordado la temática, a partir de la concepción en la elaboración de un texto y su contextualización a la realidad imperante en determinado nivel de la estructura en el Sistema Nacional de Educación.

Por lo antes expuesto, los trabajos que dieron origen a nuestra investigación han partido de necesidades concretas, las que podemos resumir en:

- Ofrecer un texto específico de liderazgo para su utilización y perfeccionamiento del proceso directivo.
- Elevar el nivel de actualización de los directivos y demás lectores sobre las principales estrategias a desarrollar, para lograr un liderazgo eficaz.
- Propiciar una literatura docente al alcance de todos los estudiosos de la temática.
- Disponer de un texto que propicie el incremento de la motivación a partir de su presentación y reflexiones.
- Determinar una concepción de dirección que posibilite avanzar en la tendencia de que el directivo educacional se convierta en líder.
- Centrar la atención en el enfoque personalógico de la dirección como aspecto clave para el desarrollo humano.

En el trabajo desarrollado ha sido necesario ajustar los indicadores establecidos para la presentación de una tesis clásica, a las especificidades inherentes al texto *Liderazgo educacional*, por lo cual no siempre responde, en lo formal, a las exigencias tradicionales.

En los momentos actuales no puede concebirse el liderazgo si no está presente la atención al hombre como un sistema, como un conjunto de tareas, medidas y acciones y por qué no, una estrategia, que esté dirigida a satisfacer las necesidades y a la creación de nuevos valores en los trabajadores, con vistas a poder lograr los objetivos estratégicos de la organización, o sea, eficiencia y eficacia en los servicios educacionales.

La actualidad de la investigación se manifiesta en el hecho de que aparece enmarcado en el proceso de perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación, donde el Ministerio de Educación, en armonía con los Institutos Superiores Pedagógicos, ha establecido en los Programas Ramales I y II, el necesario perfeccionamiento de los procedimientos de dirección en las diferentes estructuras: cumplir con los requisitos planteados en el Programa Nacional Científico-Técnico del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente *Trabajo con los cuadros*, en su línea temática 2.1 *Programa de entrenamiento para el desarrollo de los requisitos sociopsicológicos asociados a la gestión de dirección, estilo, comunicación y liderazgo exitoso*.

El liderazgo debe llevar implícito la atención integral que el hombre demanda, lo que se traduce en la búsqueda de soluciones para satisfacción de sus necesidades básicas, además de un tratamiento coherente, ordenado y dinámico, para dar respuesta a sus motivaciones en lo que se refiere a la autoestima, autorrealización y justicia.

Sin lugar a dudas, todo esto se traducirá en que el trabajador se sienta satisfecho, lo que incide de manera directa en las profundas transformaciones que se llevan a cabo actualmente en el sector educacional, lo que contribuye al logro de una mayor eficiencia de los objetivos organizacionales.

A partir de los resultados de las visitas de Entrenamiento Metodológico Conjunto, en las cuales hemos participado de forma directa, el estudio realizado de los documentos resúmenes de las inspecciones y visitas especializadas efectuadas y recibidas por la Dirección Provincial de Educación; los intercambios de experiencias que en esta etapa hemos efectuado con directivos de éxito, así como la información que nos ha brindado las ponencias presentadas en los eventos científicos de Dirección Educacional celebrados anualmente.

Además, las observaciones participativas realizadas a los órganos de dirección y técnicos y comisiones de cuadros como una línea importante seguida en el Proyecto de Investigación: *Perfeccionamiento del Proceso de Integración Instituto Superior Pedagógico-Dirección Provincial de Educación*, el cual hemos conducido durante tres cursos escolares, la impartición de docencia por una década a más de 366 directivos del territorio, la participación como tribunal en las defensas de las tesis de los diplomados de dirección, las oponencias efectuadas a los diseños de capacitación de los municipios del territorio, el registro de observaciones realizadas a partir de las técnicas de dirección aplicadas en los diferentes cursos y diplomados, los resúmenes hechos sobre las regularidades derivadas de las evaluaciones de cuadros y profesoral, el análisis de la Demanda de Necesidades de Aprendizaje (D.N.A) solicitado por los niveles de la estructura donde se significan temáticas relacionadas con el liderazgo; han brindado parte de

los datos empíricos, facilitó la descripción situacional inicial, permitió realizar reflexiones y resumir las principales insuficiencias y limitaciones que presentan nuestros directivos, reservas y funcionarios para alcanzar un verdadero liderazgo.

Resulta obvio reconocer un importante problema científico: ¿Cómo contribuir a solucionar las insuficiencias que se presentan en el liderazgo de los directivos educacionales? La investigación se dirigió a resolver el problema antes planteado y toma al territorio en el cual se realizan otras investigaciones relacionadas con los procesos directivos de la educación.

Con la solución a este problema se logra motivar a los directivos en sus relaciones con sus colectivos correspondientes, al descubrir que puede determinar cuáles son sus potencialidades o insuficiencias y limitaciones, así como erradicarlos.

Según C. Álvarez (1995), este problema indica la necesidad de avanzar por la vía de la capacitación, en la tendencia de que el directivo educacional se convierta en líder. El proceso docente educativo se desarrolla en un movimiento propio en el que se manifiestan todos los componentes, sus relaciones o leyes, sus cualidades y sus resultados: la instrucción, la capacitación y la educación. Justamente el proceso es uno solo, pero conformado por la integración dialéctica de tres procesos distintos, o mejor dicho, por las tres dimensiones de dicho proceso: el instructivo, el capacitivo y el educativo.

Lo anterior es válido y aplicable al proceso de capacitación. En correspondencia con el problema planteado nos propusimos la elaboración de un modelo del proceso de capacitación a directivos educacionales y la metodología para el programa y el texto que lo soporta. El modelo cuyo término deberá interpretarse como la expresión ideal de algo que se debe seguir.

El modelo es la representación de un objeto real en el plano abstracto que el hombre concibe para caracterizarlo y poder, sobre esa base, darle solución a un problema planteado, es decir satisfacer una necesidad. Por ello, asumimos la capacitación como:

... un proceso de actividades de estudio y trabajo permanente, sistemático y planificado, que se basa en necesidades reales y perspectivas de una entidad, grupo o individuo y orientado hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del capacitado, lo cual posibilita su desarrollo integral que permita elevar la efectividad del trabajo profesional y de dirección. Tiene como componente fundamental la preparación y superación del graduado no solo en la rama que se tituló sino en su habilitación como directivo. (Cuba. Ministerio de Educación, 1996, p. 6)

En nuestra sociedad la dirección se concibe como la influencia consciente, sistemática y estable del sujeto sobre el objeto de dirección, con el fin de alcanzar determinados objetivos, basado en el conocimiento y aplicación de leyes, principios y métodos que regulen el sistema sobre el cual se influye.

El campo de acción de la investigación estuvo determinado por el diseño de la capacitación para el liderazgo educacional. El objetivo propuesto indujo a formular la siguiente hipótesis: la elaboración de un texto basado en un modelo del proceso de capacitación para el liderazgo que se sustenta en la contradicción entre el

contenido y el método de la dirección, puede contribuir a partir de su empleo a resolver las insuficiencias que en este sentido se manifiestan en los directivos.

Todo el trabajo de investigación se realizó sobre la base filosófica y metodológica general que ofrece el Materialismo Dialéctico, concepción científica del mundo que permite el análisis multilateral de los fenómenos sociales en general y de los educativos en particular. Para avanzar en la tendencia de que el directivo educacional se convierta en líder, se tuvo en cuenta varios elementos derivados del diagnóstico inicial, entre ellos se precisa: el líder, contenido y métodos de la dirección.

El líder es el arquitecto de su escuela y es también el maestro de su claustro. El líder educa y enseña su organización y más que esto, la capacita. El líder tiene una concepción estratégica del desarrollo de la institución y de cada uno de sus colaboradores. En su visión global toma en cuenta los cambios ocurridos en el macro y micro entorno, los lleva a su planeamiento estratégico y le da luego un encausamiento táctico para lograr respuestas eficientes.

Al trabajar con una filosofía de pensamiento y acción basados en las escuelas como sistema abierto, los líderes trabajan de modo anticipador, no se dejan asustar por el futuro y constituyen de este modo, la previsión una forma superior de dirigir su institución. Así deja las formas clásicas de control, para dar paso a la supervisión, la ayuda, la asesoría y en general, la demostración para fortalecer los puntos débiles de sus colaboradores y multiplicar los fuertes.

Los líderes educacionales lograrán la calidad educativa que recaban nuestros pueblos y economías, o sea, formarán un profesional que tenga satisfechas todas sus necesidades para enfrentarse, no solo a la vida laboral, sino a la vida en su sentido general.

El componente de autodidactismo estará dado fundamentalmente por la gran motivación que sentirán por su desarrollo técnico y humano. De acuerdo con las experiencias vividas conocemos que algunos líderes educacionales, les ha tomado dos o tres años o cursos escolares llevar la escuela de un estado real a uno deseado. Han elevado la escuela a planos superiores de calidad educativa, incluso algunos de ellos, llevaron en ese tiempo su institución a planos superiores y obtuvieron notables reconocimientos por su labor.

El líder es un hombre que posee metas en la vida y persevera por lograrlas. Sabe además como hacerlo. Hasta cierto punto se forja a sí mismo con un sentido crítico diferente, positivo, no se flagela, ni teme a sus propios errores. De hecho es posible generalizar un algoritmo que refleja, en buena medida, cómo algunos directores de escuelas han logrado hacer de ella una institución líder y emerger ellos mismos como líderes de dichas organizaciones.

Este algoritmo implica ante todo una visión superior del relacionamiento humano, en él prima la comunicación que es la base de la eficiencia de cualquier proceso directivo. El mismo es cíclico, mediante interacciones sucesivas que alcanzan la calidad educativa, la eficiencia y, en última instancia, la excelencia. Por lo señalado anteriormente, es fundamental en el proceso de capacitación a directivos educacionales sobre liderazgo, tener presente la relación entre el contenido y método de la dirección.

En la contradicción del modelo, entre el modo de actuar del directivo y el contenido del liderazgo, se da la relación método y contenido de la dirección. La contradicción fundamental entre el contenido y el método de la dirección se da en la lógica de la capacitación al directivo sobre el liderazgo; entre lo planteado en la ciencia de la dirección como cultura y cómo se aplica en el proceso directivo, lo cual incide en la calidad de la Educación.

Esta contradicción es la que dinamiza como sucesión, el proceso de capacitación del liderazgo a directivos; determinado a su vez, por un conjunto de contradicciones que se manifiestan en su ejecución: contradicción entre lo conocido por el directivo y los nuevos conocimientos, entre el nivel del contenido y las posibilidades que poseen los directivos para adquirirlos, entre los conocimientos adquiridos teóricamente y sus posibles confirmaciones en la práctica, entre los conocimientos y las convicciones, entre las convicciones y los modos de actuación del directivo; contradicción entre técnicas obsoletas aplicadas en el proceso directivo y las nuevas técnicas de dirección que se requieren para el éxito de las transformaciones actuales de la Educación.

Por las razones expuestas, se debe tener en cuenta que:

El pensamiento dialéctico, que acompañado del reconocimiento de una realidad objetiva y material es reconocido como uno de los mayores aportes hecho por los fundadores del marxismo, en pos de otorgar un contenido verdaderamente científico a la nueva concepción del mundo, no fuera posible sino se concibe la actividad humana como práctica y transformadora, la cual surge como una necesidad de la relación entre el hombre y el mundo que lo rodea, la práctica pone en contacto a ambos y mediante ella la realidad se modifica, surgen y se amplían los conocimientos y se aprende a valorar el significado que ese medio natural o social comporta para el ser humano. (Pérez, 2009, p. 5)

Con relación al contenido de la dirección en el sector educacional, abarca diversos problemas que van desde los principios que rigen la dirección, las funciones que le corresponde desarrollar a los directivos en el quehacer de la dirección (planificar-organizar - ejecutar - controlar); se contempla como elementos fundamentales la efectividad en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la organización escolar, las relaciones recíprocas entre dirigentes y dirigidos, los métodos de control y análisis del trabajo, los medios técnicos y el sistema de información, entre otros.

El contenido de la dirección es el “qué” del sector educacional, el medio fundamental de la formación de trabajadores y estudiantes, es la concreción de lo que se quiere lograr en ellos. El contenido es el qué de la educación: qué aprendizaje, en qué sentido se desarrolla el individuo, a qué aspectos de la personalidad atender, qué tipo de proyecto de vida construir, qué relaciones debemos tener con los demás, qué debemos perfeccionar, qué aspectos de la sociedad tienen que ver con el proceso docente-educativo y el proceso de dirección. El qué se dirige y el cómo se dirige, se convierten en una tarea fundamental de la investigación científica en el campo de la dirección.

Los métodos de dirección son las acciones o procedimientos que utilizan los directivos en la actividad de dirección con el propósito de dar cumplimiento a las tareas contempladas en determinado nivel organizativo. El método es el modo de

ejecutar el proceso directivo. El método tiene como esencia la actividad donde se involucra al sujeto en el proceso de la toma de decisiones. La dirección educacional toma carácter de proceso gracias al método que se utilice en la consecución de los objetivos del sistema; el método de dirección es dinámica, acción, movimiento. Imprime al proceso directivo su naturaleza activa, cambiante, contradictoria.

De acuerdo con el método de dirección que se emplee cobran vida los contenidos para el cumplimiento de los objetivos del sistema organizativo. Etimológicamente método es camino, vía, modo de llegar a un fin. Ese camino, ese modo supone una organización, una estructuración, de acuerdo con un criterio determinado.

En el proceso de dirección educacional al tomar como base el objeto, los métodos más utilizados son: los organizativos, sociopsicológicos, pedagógicos, económicos, jurídicos, administrativos y otros.

Como expresamos anteriormente, el contenido de la dirección representa el qué; este se refiere a objetivos, tareas a desarrollar, actividades a cumplimentar y otras. Ejemplos: política de cuadros, capacitación a directivos, cambios y transformaciones a realizar en un subsistema, proyectos o programas a ejecutar, objetivos estratégicos.

El método de dirección expresa el modo de hacer o decir una cosa y el modo de obrar o proceder.

**¿Qué métodos favorecen el éxito de cualquier organización y debe caracterizar el liderazgo de nuestros directivos?**

**Los métodos que:**

- Involucren a las personas en la valoración de las soluciones.
- Tienen en cuenta el diagnóstico, la planeación, demostración, el control y evaluación de la actividad.
- Predican con el ejemplo y la vinculación con las masas.
- Posibilitan la estimulación y atención que debemos brindar a los recursos humanos.
- Tengan un alto sentido del trabajo colectivo y la exigencia a los subordinados.
- Incorporan a los trabajadores al proceso de la toma de decisiones, con lo cual se logra el sentido de pertenencia.
- Sean flexibles al cambio, que contribuya a gobernar con los hombres, no a los hombres.
- Impregnan motivación y entusiasmo al colectivo.
- Desarrollan la creatividad y utiliza el pensamiento colectivo en la solución a los problemas.
- Comprometen al colectivo con la misión de la organización y hace suya la visión de la misma.
- Patrocinan la crítica y autocrítica.



- En su aplicación crea un clima democrático y logra seguidores.
- Facilitan la identificación y el compromiso con los objetivos a alcanzar.
- Posibilitan el desarrollo de una comunicación asertiva, persuasiva y de convencimiento sobre los propósitos de la organización.
- Demuestran la aplicabilidad de las políticas trazadas.
- Conviertan los recursos en resultados.
- Manifiesten la sistematicidad en el trabajo.
- Contribuyan a que el directivo se convierta en líder de su organización. En contraposición a lo anterior los métodos cuyos estilos son autoritarios, impositivos, de ordeno y mando, autocráticos, que no persuaden ni convencen al hombre en el proceso de la toma de decisiones, traen consigo, disgustos, conflictos y otras irregularidades.

## REFERENCIAS

- Álvarez, C. (1995). *La escuela en la vida*. Universidad San Francisco Javier. Sucre. Bolivia.
- Arteaga, P. (2009). ¿Universalización o Integración? *Opuntia Brava*, 1(1). Recuperado de <http://opuntiabrava.rimed.cu>
- Caballero, E. (2008). *El trabajo metodológico en la Escuela Primaria. Una perspectiva actual*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Cuba. Ministerio de Educación. (1996). Curso de Capacitación de Dirección Científica. La Habana: Autor.
- Pérez, J. A. (2009). Interpretación marxista leninista de los fenómenos científicos. *Opuntia Brava*, 1(1). Recuperado de <http://opuntiabrava.rimed.cu>
- Valle, A. (1994). *¿Cómo transformar la escuela cubana actual?* Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana. Cuba.