

06

GESTIÓN DE LA SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL DE LOS DIRECTORES ESCOLARES NOVELES: FUNDAMENTOS CONCEPTUALES, ORIENTADORES Y REFERENCIALES

MANAGEMENT OF THE ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION OF NOVICE SCHOOL PRINCIPALS: CONCEPTUAL, GUIDING AND REFERENTIAL FOUNDATIONS

Alexei Romero Llorente¹

E-mail: alexeiromerollorete@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4760-2108>

Pedro Valiente Sandó²

E-mail: pedrovalientesando@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8954-3452>

José Javier Del Toro Prada²

E-mail: jdeltoroprada@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0499-6613>

¹ IPU Ángel M. Cánepa Quiala. Sagua de Holguín. Cuba.

² Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Cuba.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Romero Llorente, A. Valiente Sandó, P., & Del Toro Prada, J. J. (2022). Gestión de la socialización organizacional de los directores escolares noveles: fundamentos conceptuales, orientadores y referenciales. *Revista Conrado*, 18(84), 58-67.

RESUMEN

Se presenta un resultado parcial de una investigación dirigida a resolver un problema relativo a insuficiencias en la aplicación con los directores escolares noveles del Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas, que afecta su estabilidad en el cargo y limita el desarrollo de sus competencias profesionales directivas. La investigación se planteó como objetivo general la elaboración de un modelo de gestión de la socialización organizacional de los directores escolares noveles, desde dicho sistema de trabajo. Se exponen los fundamentos conceptuales, orientadores y referenciales que constituyen el subsistema rector del sistema modelado, que asegura su pertinencia informacional, en cuya obtención fue fundamental la aplicación de los métodos de modelación y sistémico estructural funcional. Dichos fundamentos se erigen en un marco teórico-metodológico atemperado al contexto cubano y sustentado en la experiencia internacional, desde el que se ofrecen pautas para gestionar la socialización organizacional y se propone una nueva visión de la inducción que rebasa su comprensión tradicional vinculada casi exclusivamente a la formación, y la reconoce como un proceso-marco para dicha socialización en el que deben converger, de manera integrada, los diferentes procesos que integran el sistema de trabajo con los cuadros.

Palabras clave:

Directores escolares noveles, inducción, gestión de recursos humanos, sistema de trabajo con los cuadros, socialización organizacional.

ABSTRACT

This article presents partial results of a research that was aimed at solving problems related to insufficiencies in the interconnectedness of novice school principals of the System of Work with the State and Government Directives and their Reserves, which affects their stability in the position and limits the development of their professional managerial competences. The general objective of the research was the elaboration of a management model for the organizational socialization of novice school principals, from this work system. The conceptual, guiding and referential foundations that constitute the guiding subsystem of the modeled system, which assures its informational relevance, are presented, in which the application of the modeling and functional structural systemic methods was fundamental. These foundations are erected in a theoretical-methodological framework adjusted to the Cuban context and supported by international experience, from which guidelines are offered to manage organizational socialization and a new vision of induction is proposed that goes beyond its traditional understanding linked almost exclusively to training, and recognizes it as a process-framework for such socialization in which the different processes that integrate the work system with the directives must converge, in an integrated manner.

Keywords:

Novice school principals, induction, personnel administration, work system with cadres, organizational socialization.

INTRODUCCIÓN

En el Foro Mundial sobre la Educación (Incheon, Corea del Sur, 19-22 de mayo de 2015), para la realización del Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 de la Agenda 2030, referido a la elevación de la calidad de la educación, se delineó entre las estrategias indicativas: **“Reforzar la eficiencia y eficacia de las instituciones, la administración escolar y la gobernanza ampliando la participación... en la gestión de las escuelas”**. (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2015, p. 37)

En consonancia, en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, se plantea la necesidad de **“Perfeccionar el Sistema de Trabajo con los Cuadros... y avanzar con calidad en la aplicación de los procesos que lo integran”** (Partido Comunista de Cuba, 2017). De igual modo, se llama a **“jerarquizar la superación permanente, el enaltecimiento y atención del personal docente, el mejoramiento de las condiciones de trabajo”**. (Partido Comunista de Cuba, 2017)

El alcance de los propósitos planteados en estos documentos presume del mejoramiento de la gestión de los directivos en la dirección de los procesos fundamentales de las instituciones educativas y, por consiguiente, demanda de la profesionalización de los directores escolares, así como de la estabilidad de estos en el cargo, en lo que tiene un papel determinante la correcta aplicación de los procesos que integran el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas (en lo adelante STCEGR).

Un segmento importante de los directores escolares, que reclama de una atención especial, son los que transitan por la primera etapa de su carrera directiva, que muchos especialistas denominan “novatez”, en la que se debe producir su socialización organizacional, definida por Van Maanen & Schein (1979), citados por García-Garduño, et al. (2011), como **“el proceso por medio del cual alguien adquiere el conocimiento social y las habilidades necesarias para asumir un papel en la organización”**. (p.41).

El tema de los directores escolares noveles y el proceso de su socialización organizacional ha sido abordado por numerosos especialistas y grupos de investigación, principalmente en el extranjero. Las investigaciones de Weinstein, et al. (2016ab); Arar (2017); Slater, et al. (2019); y Sandoval-Estupiñán, et al. (2020), estudiaron la experiencia y socialización de los directores noveles y su liderazgo pedagógico. Otras indagaciones, como los de Shaw & Liang (2016); Bush (2018); Slater, et al. (2018),

aportan resultados referentes a su preparación y acompañamiento durante este período de su ejercicio profesional directivo.

Weinstein, et al. (2016ab); Carrasco, et al. (2017); Merino & Melero (2017); la Association of Washington School Principals (2019); Cheung (2019), proponen ideas y recomendaciones metodológicas para el desarrollo de programas de inducción con directores noveles.

Los principales hallazgos de estos estudios han estado referidos fundamentalmente: a la caracterización (estudios diagnósticos) de la experiencia y socialización de los directores noveles en los primeros años de la carrera directiva, atendiendo a la descripción de las actividades emprendidas, logros percibidos, problemas y dificultades enfrentadas, así como, las relaciones con el personal de la institución educativa y las transformaciones desarrolladas desde la toma de posesión del cargo; y a la formulación de propuestas de intervención para garantizar el acompañamiento durante los primeros años de los directores noveles, ponderándose principalmente los relativos al proceso de formación y desarrollo, que han tenido un crecimiento exponencial en los últimos años.

En los estudios diagnósticos se ha reconocido como necesario e importante el apoyo y el acompañamiento para la socialización de los directores escolares, muchas veces ausentes, mal concebidos o desacertados en su realización práctica. Dichos estudios han indagado, asimismo, en la cuestión concerniente a la preparación previa que reciben los nuevos directores antes de asumir el cargo, sobre lo cual es recurrente la opinión de que esta no es suficiente para responder a las dificultades enfrentadas en el cargo.

Los estudios también han identificado necesidades de formación de los directivos principiantes, los motivos principales por los que se deciden afrontar la carrera directiva escolar; así como las complejidades que implica el proceso de selección y acceso al cargo y la inserción en la institución educativa. La consideración del contexto institucional como espacio de aprendizaje ideal y la experiencia en cargos anteriores, se ponderan como factores de trascendencia para la socialización de los nuevos directores.

Los trabajos encaminados a formular propuestas de intervención para facilitar la socialización organizacional de los directores escolares noveles, reconocen a la inducción como el proceso de gestión de capital humano que se corresponde con la etapa de novatez. Según Granja & Meza (2015), citado por Aguilar-Montoya & Cubero-Alpizar (2018), el proceso de inducción **“se refiere al conjunto de actividades que se realizan dentro de la**

administración de personal con el objeto de guiar, orientar e integrar al elemento nuevo al ambiente de trabajo." Se concibe y desarrolla para ofrecer respuesta a las necesidades que genera al trabajador la inserción al campo laboral *"en cuanto a ajustarse a su rol, y a la institución en la cual se va a desempeñar"*, que presumen de un tiempo para que se adapte a su nueva condición y alcance las destrezas que el puesto requiere.

La sistematización de la experiencia precedente ha hecho evidente que, generalmente, el proceso de inducción de los directores escolares noveles se realiza de manera formal y que se dirige fundamentalmente a la formación, en detrimento de otros propósitos que persigue la socialización. En consecuencia, la inducción no logra ser pertinente e integral y no llega a concretar su finalidad de actuar como proceso que sirve de marco a la socialización y la materialización de sus objetivos.

Para asegurar la pertinencia de la formación, en la que se ha centrado el proceso de inducción, se emplean variadas fuentes de información que sirven de referentes para orientar sus objetivos y contenido. Entre las más utilizadas se encuentran el diagnóstico de necesidades y potencialidades educativas de los directores y las particularidades del contexto de las instituciones educativas. Asimismo, en menor medida, son considerados como insumos informativos para concebir la formación los que dimanar del contenido de las políticas educativas nacionales, del contenido de la actividad profesional de dirección de los directores escolares, de los modelos (perfiles) de cualidades para un desempeño ideal de los directores escolares y de la experiencia internacional en la formación de esos directivos.

Los objetivos más frecuentes a los que se han enfocado las acciones formativas se encaminan a desarrollar, en los directores escolares noveles, competencias y conocimientos básicos relativos a las políticas educativas y los procesos, funciones y roles que conciernen a su actividad profesional de dirección. Asimismo, se precisan como objetivos de las acciones formativas contenidas en programas de inducción: ofrecer metodologías para el acompañamiento a estos directivos y brindar apoyos y crear espacios para el intercambio de experiencias y buenas prácticas.

La generalidad de las propuestas de formación para la socialización de los directores escolares noveles, desarrolladas como parte de actividades de inducción, pondera como factores para el éxito de dicho proceso: el reconocimiento de la institución educativa como el escenario de aprendizaje ideal; la complementación de distintos métodos de formación; el empleo de la mentoría, la

pasantía, el entrenamiento, la tutoría y el coaching como formas de organización de enseñanza aprendizaje efectivas, al estar centradas en el aprendizaje individualizado y; el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones como soporte del proceso formativo.

La sistematización realizada develó, igualmente, que son limitadas las propuestas dirigidas a potenciar la socialización organizacional de los directores escolares noveles mediante la inducción, en las que esta última sirva marco para integrar a otros procesos de gestión de capital humano y los atempere a las particularidades de esta etapa inicial de la carrera directiva.

En el caso de Cuba, han sido muy escasas las investigaciones que han tenido como objeto de estudio a los directores noveles y su socialización organizacional, las más cercanas al objeto han estado asociadas al movimiento de la Reserva Especial Pedagógica. Los resultados de un estudio diagnóstico realizado en la provincia de Holguín, que exploró el comportamiento de la gestión de la socialización organizacional de los directores escolares noveles desde el STCEGR, evidenció insuficiencias en la aplicación de las directrices establecidas en dicho sistema lo que afecta la estabilidad de esos directivos en el cargo y limita el desarrollo de las competencias profesionales para ejercerlo.

En consecuencia, para la búsqueda de una respuesta viable a la problemática detectada, se desarrolla una investigación que tiene como objetivo general la elaboración de un modelo de gestión de la socialización organizacional de los directores escolares noveles desde el STCEGR, una parte del cual, sus fundamentos conceptuales, orientadores y referenciales, se da a conocer en el presente artículo.

El resultado parcial que se expone se obtuvo a partir de la aplicación de los métodos de modelación y sistémico estructural funcional, que posibilitaron determinar la estructura del modelo, de naturaleza sistémica y teórico-metodológica, en el cual los fundamentos conceptuales, orientadores y referenciales de la socialización organizacional de los directores escolares noveles (en lo adelante SODEN) son el subsistema rector que asegura la pertinencia informacional del sistema, cualidad sistémica derivada de la sinergia de los elementos que lo conforman.

Los referentes teóricos y prácticos que sirven de fuente a la propuesta que se presenta se encuentran, básicamente, en:

- a. la experiencia internacional recogida en la normativa y los resultados de investigaciones sobre la etapa de novatez de los directores escolares y su socialización organizacional;

- b. las propuestas investigativas y prácticas, cubanas y de otros países, asociadas a la formación especializada de los directores escolares, más escasas para el caso de los directores noveles en el contexto nacional;
- c. las concepciones sobre la gestión de los recursos humanos, en particular las tocantes a la inducción (como proceso particular que atañe al momento del ingreso a la organización) y el enfoque de competencias y;
- d. las directrices establecidas para el STCEGR en la República de Cuba.

DESARROLLO

Los fundamentos conceptuales, orientadores y referenciales de la socialización organizacional de los directores escolares noveles desde el STCEGR, que son abordados en este trabajo, son parte de una modelación teórica de mayor alcance, en la que tienen la función de explicar la gestión de dicho proceso socializador desde los componentes que aseguran su pertinencia informacional.

Los citados fundamentos se presentan organizados en tres partes. En la primera se definen los conceptos principales relativos a la gestión de la SODEN, se justifica su necesidad y se establecen las premisas que la orientan, la segunda precisa los objetivo(s) y contenido del proceso gestionado (la SODEN) y, en la tercera se presenta la competencia que debe configurarse en el director novel como consecuencia de dicha socialización organizacional.

Conceptualización de la gestión de la SODEN

Para comprender la gestión de la SODEN se requiere definir conceptos principales que le atañen, a saber: a) carrera directiva y novatez del director escolar, b) socialización organizacional del director escolar y, c) gestión de la socialización organizacional del director escolar.

La carrera directiva del director escolar se entiende como un proceso sistémico, organizado, continuo, que implica el tránsito por diferentes momentos (etapas) en el ejercicio del cargo, en el que se forman y consolidan de manera progresiva las competencias directivas que dicho ejercicio exige para un desempeño óptimo.

Se reconocen tres momentos o etapas por las que debe atravesar un director escolar en su carrera directiva:

- la etapa de novatez, que se inicia con el acceso al cargo y supone su asunción plena, con las responsabilidades, funciones y roles correspondientes;
- b) la etapa de afianzamiento, en la que se produce la consolidación y desarrollo de las competencias directivas propias del cargo y;

- c) la etapa de experticia, en la que despliega un ejercicio especializado de la labor directiva escolar.

La novatez es la etapa de la carrera directiva en la que debe lograrse la socialización organizacional para la dirección escolar. Ello supone un acompañamiento sistemático y formalizado al directivo principiante, durante el período de inducción al cargo. Aunque el tiempo que puede durar esta etapa es variable, en dependencia de las características individuales de cada director, los autores asumen que es de un año, al tomar en cuenta la experiencia nacional y de otros países.

La socialización organizacional del director escolar es entendida como el proceso de aprehensión de los rudimentos básicos para la dirección escolar y la comprensión y valoración de los elementos culturales de la institución educativa que le corresponde dirigir, que constituyen requerimientos imprescindibles para el desempeño óptimo posterior de su actividad profesional de dirección. Es, asimismo, un resultado que se expresa en la formación de una competencia específica de esta etapa de la carrera directiva: la socialización organizacional para la dirección escolar, como efecto de un proceso de apropiación (internalización) complejo, de integración holística, que tiene como contexto principal la actividad práctica, en el que adquiere conocimientos multidisciplinarios, desarrolla habilidades directivas y sociales, aprehende valores cónsonos con las exigencias ético-morales del cargo y se incentiva su motivación y compromiso para el ejercicio de la función directiva.

La gestión de la SODEN, por su parte, se entiende como un proceso sistémico, a cargo del nivel de dirección superior a quienes se subordinan estos directivos, que tiene como contenido la planificación, organización, implementación, control y evaluación de las acciones que favorecen el acceso y la asunción plena de su cargo, en las instituciones educativas donde han de ejercerlo.

Las acciones relativas a esta gestión han de enmarcarse en las diferentes esferas y procesos que conforman la actividad profesional de dirección de los directores escolares y deben tomar en cuenta las directrices concernientes al STCEGR, instituido por el Decreto Ley 13/2020 (Cuba. Consejo de Estado, 2020) y el reglamentado en el Decreto Presidencial 208/2021 (Cuba. Presidencia de la República, 2021).

Por consiguiente, la gestión de la SODEN comprende, entre otras implicaciones:

- La elaboración de un programa de inducción basado en la integración de los procesos que conforman el STCEGR, como modelo particular de gestión de recursos humanos, es decir: selección y movimiento,

reserva, ética y disciplina, preparación y superación, evaluación, atención y estimulación, y control e información de los cuadros (Cuba. Consejo de Estado, 2020).

- La creación de las condiciones organizativas, informativas y relacionales necesarias para la implementación del programa de inducción previsto.
- El despliegue de las actividades y acciones (de ejecución y regulación) encaminadas a garantizar el cumplimiento del plan de inducción elaborado.
- El desarrollo de acciones de control y evaluación que provean de la información necesaria y suficiente para retroalimentar al proceso en función de adoptar las acciones de corrección y mejora necesarias; así como para la proyección de la continuidad de la carrera profesional una vez que concluya la inducción.

La gestión de la SODEN se justifica a partir de las razones siguientes:

- La reconocida importancia de la incidencia de la gestión de los directores escolares en la estabilidad de las instituciones educativas.
- La necesidad de mejorar el acceso al cargo de los directores escolares en las instituciones educativas y de brindarles apoyo durante sus inicios, de manera que se les haga más cómodo el proceso de adaptación en el puesto y que este se produzca en el menor tiempo posible.
- La necesidad de potenciar la preparación de los directores escolares para favorecer el desarrollo de las competencias básicas que requiere este cargo para enfrentar con mayores posibilidades de éxito el ascenso y la continuidad en el puesto directivo.
- El reconocimiento de la novatez como una etapa especial en la carrera directiva de los directores escolares, en la que debe reforzarse su motivación para el cargo.

La concepción y ejecución de la gestión de la SODEN supone premisas que, en calidad de postulados teóricos generales, orientan la realización de este proceso. Como resultado del análisis epistémico realizado se asumen las siguientes:

- La consideración de la gestión de la SODEN como un proceso particular de gestión, sistémico, que propicia la articulación del conjunto de procesos y acciones que integran el STCEGR, durante la etapa inicial de su carrera directiva.
- El reconocimiento de la inducción como un proceso-marco pertinente para la SODEN. Ello significa, si se toma como criterio para el análisis la relación dialéctica entre contenido y forma, considerar a la socialización organizacional como contenido y a la inducción

como forma, es decir, como su modo de expresión y existencia.

- La concepción de la inducción, asociada a la SODEN, como un proceso especial de gestión de capital humano que acompaña y optimiza el acceso y la asunción plena del cargo por los directores noveles, que se desarrolla en el contexto de la institución educativa, que está centrado en la práctica y el ejercicio diario de las funciones y roles correspondientes, y que tiene un contenido que rebasa al de la formación.
- La planeación de la inducción como un proceso en el que se complementan variadas metodologías que propician la adquisición y desarrollo de las competencias directivas del director escolar y privilegian, para el caso de las acciones formativas, formas de organización dirigidas al aprendizaje individualizado, basadas en las concepciones pedagógicas para el aprendizaje de adultos, como la mentoría.
- La comprensión de la evaluación como un proceso necesario cuya finalidad, además de valorar el desempeño profesional directivo del director novel durante el acceso y la asunción plena del cargo, se encamina, fundamentalmente, a producir información caracterizadora y valorativa sobre el cumplimiento de los objetivos de la socialización organizacional (expresados en términos de logros) y el desarrollo de las competencias directivas asociadas a estos; así como para determinar las prioridades a considerar en la proyección de la próxima etapa de la carrera profesional.

Objetivo(s) y contenido de la SODEN

Por su condición de fundamentos conceptuales, orientadores y referenciales, los objetivo(s) y el contenido de la SODEN tienen la función de precisar su intencionalidad como proceso y los logros que debe evidenciar el sujeto tras su conclusión; así como delimitar las dimensiones que concretan su contenido.

La determinación de los objetivos de la SODEN no es un proceso espontáneo ni arbitrario y, por consiguiente, se ha de sustentar en fuentes de información que permiten asegurar la pertinencia del proceso. Entre las fuentes fundamentales que han de servir de referentes de orientación, en tal sentido, se encuentran: el contenido de las políticas educativas nacionales; las particularidades del contexto de las instituciones educativas; el contenido de la actividad profesional de dirección de los directores; el diagnóstico de necesidades y potencialidades educativas de los directores noveles y la modelación de cualidades para un desempeño ideal de los directores escolares. También es importante considerar la experiencia internacional y las buenas prácticas en la socialización de los directores noveles; así como, y ello es imprescindible, las

políticas establecidas para el STCEGR (Cuba. Consejo de Estado, 2020).

Los objetivos constituyen la guía de todo el proceso modelado y orientan hacia el contenido de las acciones que se habrán de ejecutar en el desarrollo del proceso de inducción. Por ello, la determinación de los objetivos como fundamento conceptual-orientador-referencial ocupa un papel rector dentro de este e influye de un modo determinante sobre el diseño del contenido y la competencia socialización organizacional para la dirección escolar, y en la modelación de los procesos en que se concreta en la práctica la SODEN.

El objetivo general de la SODEN está orientado a favorecer el acceso y asunción plena del cargo directivo y a habilitarlos para el ejercicio de su actividad profesional de dirección; así como a coadyuvar a su desempeño exitoso y competente en la dirección de la institución educativa. En consecuencia, la intencionalidad de las acciones de inducción estará orientada a lograr:

- a. el conocimiento de los postulados centrales de la política educativa y su normativa;
- b. el conocimiento de la institución educativa en la que inicia la labor directiva;
- c. el acercamiento, comprensión y valoración de la cultura de la institución educativa;
- d. el conocimiento básico de las principales esferas de actuación, procesos, funciones y roles que conforman el contenido de la actividad profesional de dirección del director escolar y;
- e. el reforzamiento de la motivación para el ejercicio del cargo.

Para delimitar las dimensiones del contenido de la SODEN se tomó como referente el objetivo general antes planteado. Por ende, fueron delimitadas cinco dimensiones de contenido:

- a. conocimiento de los postulados centrales de la política educativa y su normativa,
- b. conocimiento de la institución educativa,
- c. comprensión y valoración de la cultura de la institución educativa,
- d. conocimiento básico del contenido de la actividad profesional de dirección del director escolar y,
- e. motivación para el ejercicio del cargo.

La dimensión conocimiento de los postulados centrales de la política educativa y su normativa comprende el conocimiento y aplicación de las normas y políticas estatales que orientan el funcionamiento de la institución y la

gestión de los procesos (clave, estratégicos y de apoyo) que se desarrollan en esta. Constituyen temas focales de esta dimensión:

- a. los objetivos y prioridades del Sistema Nacional de Educación de Cuba,
- b. las bases conceptuales y el contenido del Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación,
- c. las prioridades del nivel de educación al que pertenece la institución educativa que dirige,
- d. las regulaciones y directrices relativas al trabajo político ideológico y su dirección, y
- e. la preparación para la defensa en la institución educativa.

La dimensión conocimiento de la institución educativa alude a la preparación del director escolar novel para realizar la caracterización general de la institución educativa y la proyección, a partir de los resultados obtenidos, de las acciones más pertinentes que coadyuven al cumplimiento de su misión. Tiene como puntos cardinales el conocimiento y comprensión de las características fundamentales de:

- a. El contexto comunitario donde se encuentra enclavada la institución educativa y las familias de los estudiantes.
- b. La comunidad educativa (trabajadores y estudiantes).
- c. Las diferentes dependencias de la institución educativa.

La dimensión comprensión y valoración de la cultura de la institución educativa concierne a la familiarización de los directores noveles con los elementos culturales dominantes en esta, que les permita entender su funcionamiento desde una posición crítica y actuar conscientemente en su mejora cualitativa. Por consiguiente, atañe a esta dimensión un acercamiento inicial, intencionado, desde la perspectiva que supone el cargo, al conocimiento de los valores compartidos, costumbres, tradiciones y principios que conforman la cultura institucional; así como de los comportamientos y relaciones dentro de la institución (los métodos y procedimientos de trabajo, la interacción entre los miembros de la institución, las normas de relación, las conductas, los grupos).

La dimensión conocimiento básico del contenido de la actividad profesional de dirección del director escolar atañe a la familiarización con el contenido de las esferas de actuación de este directivo y los procesos que las configuran; así como de las funciones y roles que le corresponde desplegar en su realización. La aprehensión de los elementos que comprende el contenido de esta

dimensión habilita al director novel para una actuación profesional, técnicamente pertinente, en la dirección de los procesos clave, estratégicos y de apoyo de la institución educativa.

La dimensión motivación para el ejercicio del cargo tiene como contenido la incentivación de los motivos, intereses e intenciones que condicionan en los directores noveles una actuación consciente y comprometida, con altos niveles de satisfacción, en el despliegue de las funciones y roles que conciernen a su actividad profesional de dirección, y favorecen su permanencia en el cargo. Ello supone:

- a. Estimular el buen desempeño.
- b. Ofrecer oportunidades de superación y desarrollo profesional.
- c. Brindar los apoyos y acompañamientos necesarios.
- d. Facilitarles el logro de un equilibrio entre la vida laboral y social, entre otras acciones.

La competencia socialización organizacional para la dirección escolar

Como fundamento conceptual-orientador-referencial para la gestión de la SODEN, la competencia aludida define los saberes esenciales que precisan la idoneidad del director principiante para la continuidad de un tránsito exitoso en la carrera directiva; así como los criterios de su desempeño ideal competente, agrupados por elementos de competencia, atemperados al contexto cubano.

Para modelar las competencias profesionales directivas del director escolar novel, se tuvieron en cuenta los pasos siguientes:

1. Identificar la competencia y elementos de competencia.
2. Determinar los criterios de desempeño de cada elemento de competencia (Tobón, 2005).

La competencia socialización organizacional para la dirección escolar se modela como la competencia específica que deben evidenciar los directores escolares noveles, una vez que ha concluido el proceso de inducción que acompaña su acceso y asunción plena del cargo. Constituye una formación compleja y holística que se configura a partir de la integración funcional de conocimientos, habilidades y valores que se establecen y consolidan en los directores escolares noveles en su primer año en el cargo, cuyo despliegue garantiza su actuación idónea y comprometida en la dirección de la institución educativa.

La competencia socialización organizacional para la dirección escolar incluye cinco elementos de competencia (desempeños específicos que la componen): a) conocimiento de los postulados centrales de la política educativa y su normativa, b) conocimiento de la institución educativa, c) comprensión y valoración de la cultura de la institución educativa, d) conocimiento básico del contenido de la actividad profesional de dirección y, d) motivación para el ejercicio del cargo.

El elemento de competencia conocimiento de los postulados centrales de la política educativa y su normativa alude a la actuación idónea del director escolar novel en la dirección de la institución educativa, que se evidencia en la puesta en práctica de las normas y políticas estatales que orientan el funcionamiento de la institución y la gestión de los procesos que se desarrollan en esta.

La idoneidad lograda en este elemento de la competencia socialización organizacional para la dirección escolar, se revela a partir de los criterios de desempeño ideal siguientes:

- Domina el contenido de los principales documentos normativos y jurídicos del país que orientan la política educacional.
- Domina las bases conceptuales del Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación y los postulados fundamentales de la política educacional.
- Domina las prioridades del nivel de educación al que pertenece la institución educativa que dirige.
- Domina las normativas, funciones y procedimientos elementales para la gestión de los procesos fundamentales de la institución educativa.
- Muestra habilidad para implementar las políticas educativas nacionales en el contexto de la institución educativa.
- Muestra un comportamiento cívico ejemplar en correspondencia a las normas y principios establecidos en la política nacional.

El elemento de competencia conocimiento de la institución educativa expresa la idoneidad de la actuación del director escolar novel en la caracterización de la institución educativa y en la proyección de acciones pertinentes, a partir de sus resultados, que favorezcan el cumplimiento de su misión.

La idoneidad lograda en este elemento de la competencia socialización organizacional para la dirección escolar, se revela a partir de los criterios de desempeño ideal siguientes:

- Domina los fundamentos teóricos generales que orientan el diagnóstico y caracterización de la institución educativa.
- Demuestra dominio del objeto social de la institución educativa; así como las responsabilidades, funciones y tareas que corresponden a las dependencias que conforman su estructura.
- Planifica y organiza con efectividad el proceso de caracterización general de la institución educativa y, para ello, identifica con precisión los principales indicadores a tener en cuenta, define vías pertinentes para obtener la información requerida y garantiza los aseguramientos organizativos y logísticos necesarios.
- Involucra activamente al equipo directivo y a las organizaciones políticas y de masas de la institución educativa en el proceso caracterizador y en la toma de decisiones que le concierne.
- Evidencia capacidad para percibir, a partir de la observación, el estado de las relaciones y de los procesos de la institución educativa; así como para identificar problemas.
- Muestra destreza en el procesamiento y análisis de datos y en la obtención de información sobre las características más importantes que distinguen al colectivo estudiantil y docente, y a la institución educativa como conjunto y a su entorno, identificando fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.
- Utiliza con efectividad la información obtenida en la toma de decisiones operativas y en la planificación institucional desde una visión proactiva.
- Domina con suficiencia las características fundamentales que distinguen al colectivo estudiantil, al personal docente, a la institución y a su entorno.

El elemento de competencia comprensión y valoración de la cultura de la institución educativa expresa el conocimiento y la capacidad del director novel para el enjuiciamiento crítico de los elementos esenciales que conforman la cultura institucional; así como sus potencialidades para actuar en su gestión, en función de la mejora escolar.

La idoneidad lograda en este elemento de la competencia socialización organizacional para la dirección escolar, se revela a partir de los criterios de desempeño ideal siguientes:

- Evidencia conocimiento de las normas, valores, tradiciones y creencias que comparten los miembros de la institución educativa.
- Muestra habilidades para percibir, a partir de la observación, las actitudes, comportamientos y relaciones predominantes en el interior de la institución educativa.

- Demuestra capacidad para identificar y valorar las percepciones que comparten los miembros de la institución sobre los objetivos y metas institucionales.
- Dispone de conocimientos y habilidades básicos para participar y cooperar en el mantenimiento y mejoramiento de la cultura institucional, prestando la debida atención a las subculturas que puedan tener presencia en la institución educativa.

El elemento de competencia conocimiento básico del contenido de la actividad profesional de dirección del director escolar evidencia la actuación apropiada del director escolar novel en la gestión de los procesos fundamentales de la institución educativa y en el despliegue de las funciones y roles asociados a ellos.

La idoneidad lograda en este elemento de la competencia socialización organizacional para la dirección escolar, se revela a partir de los criterios de desempeño ideal siguientes:

- Conoce las funciones y roles que competen a la actividad profesional de dirección del director escolar.
- Muestra conocimiento de los fundamentos de la organización escolar y habilidades elementales para la dirección del trabajo general de la escuela.
- Evidencia dominio de habilidades elementales para la dirección del trabajo con la familia, la comunidad y las organizaciones de la institución educativa y para lograr su implicación en el cumplimiento de los objetivos.
- Evidencia los conocimientos y habilidades elementales para la gestión de los recursos materiales y financieros de la institución educativa.
- Muestra habilidades básicas para la determinación de los objetivos y actividades concernientes a la labor educativa y el trabajo metodológico en la institución educativa.
- Evidencia capacidad para identificar problemas en su institución y encauzar el diseño y conducción de estrategias encaminadas a la mejora.
- Muestra habilidades básicas en el empleo de las posibilidades que ofrecen las Tecnologías de la Informática y las Comunicaciones para la dirección de la institución educativa.

El elemento de competencia motivación para el ejercicio del cargo revela la actuación consciente y comprometida del director escolar novel, con altos niveles de satisfacción, en el despliegue de las funciones y roles que conciernen a su actividad profesional de dirección.

La idoneidad lograda en este elemento de la competencia socialización organizacional para la dirección escolar,

se expresa a partir de los criterios de desempeño ideal siguientes:

- Muestra altos niveles de compromiso e identificación con el logro de los objetivos institucionales.
- Evidencia satisfacción e interés por continuar en el cargo.
- Revela elevados niveles de satisfacción con los estímulos recibidos, así como por los logros percibidos.
- Revela conformidad por el apoyo y el acompañamiento recibidos en la realización de su trabajo.
- Reconoce los desafíos del puesto directivo y se prepara para superarlos, manifestando sentimientos de seguridad y logro.
- Encamina sus principales esfuerzos para alcanzar los objetivos y metas de la institución educativa.
- Manifiesta sentirse seguro en el puesto directivo y cree en lo que puede ofrecer la institución educativa para su futuro profesional.

Los fundamentos conceptuales, orientadores y referenciales expuestos se constituyen en basamento para la concepción procesal de la SODEN. Dicha concepción, como se señaló anteriormente, parte del reconocimiento de la inducción como proceso-marco general de su realización, en el que deben operar integradamente los procesos que conforman el STCEGR.

Lo anterior supone la identificación de las potencialidades de los procesos componentes del STCEGR, entendidas como las posibilidades y oportunidades que estos ofrecen, desde la intencionalidad que los orienta, para ser utilizadas como insumos en la definición de las acciones dirigidas a la SODEN, a partir de su contextualización a la etapa de la carrera profesional en que se encuentran.

La gestión de la SODEN, supone planear, implementar, controlar y evaluar los efectos de un programa de inducción concebido con tal fin, en un proceso que ha de transitar por un conjunto de etapas que comprenden: el diseño e inicio del proceso de inducción, el desarrollo de la mentoría y demás acciones concebidas en el programa de inducción y la conclusión del proceso de inducción. La última de las etapas tiene como centro la evaluación de los aprendizajes logrados por el director novel y los logros que evidencia en la formación de la competencia "socialización organizacional para la dirección escolar"; así como la actualización de su plan de desarrollo profesional para la continuidad de su carrera directiva.

CONCLUSIONES

El mejoramiento de la gestión de la SODEN, que representa una precondition para su optimización, no sólo tiene implicaciones prácticas sino también para la labor investigativa, los fundamentos conceptuales, orientadores y referenciales de la SODEN se erigen, en tal sentido, en un marco teórico-metodológico apropiado, desde el que se ofrecen tales pautas para encauzar dicho proceso socializador, que toma en cuenta la experiencia internacional y se atempera al contexto cubano.

Los fundamentos conceptuales, orientadores y referenciales de la SODEN cumplen una función teórica, a partir de la cual se definen conceptos principales relativos al proceso que se estudia (carrera directiva, novatez, SODEN y gestión de la SODEN), se argumenta su necesidad y se establecen premisas, en calidad de postulados teóricos, que sintetizan un enfoque sobre sus características esenciales, cumplen, una función orientadora-referencial, desde la que proveen información necesaria para la gestión del proceso estudiado. Son de relevancia la definición del objetivo general de la SODEN con los niveles de logro que supone su cumplimiento, la delimitación de las dimensiones del contenido de la SODEN y la descripción de la competencia socialización organizacional para la dirección escolar.

El marco teórico-metodológico para encauzar la SODEN, que fue expuesto, ofrece nuevos puntos de vista relativos a la inducción, como proceso al que se le reconocen probadas ventajas para dicha socialización en la práctica internacional.

La modelación de una alternativa teórico-metodológica contextualizada para el mejoramiento de la gestión de la SODEN supone como continuidad, bajo el sustento de los fundamentos conceptuales, orientadores y referenciales que han sido expuestos, el planteamiento de pautas específicas para la concepción y realización de la inducción, en su condición de proceso-marco de la socialización organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar-Montoya, C., & Cubero-Alpizar, C. (2018). Diagnóstico sobre los procesos de inducción al personal de enfermería en un hospital de Costa Rica. *Horizonte sanitario*, 17(2), 141-150.
- Arar, K. (2017). How novice principals face the challenges of principalship in the arab education system in Israel. *Journal of Career Development*, 20(10), 1-17. _

- Association of Washington School Principals. (2019). *Standards for beginning principal induction. Effective support for Washington state principals*. <http://www.awsp.org/docs/default-source/member-support-documents/principal-induction-finalrev2.pdf?sfvrsn=0>
- Bush, T. (2018). *Preparation and induction for school principals: global perspectives. (Paper intended for inclusion in the Special Edition of Management in Education)*. <https://nottingham-repository.worktribe.com/preview/921224/MiE%20PREPARATION%20AND%20INDUCTION%20PAPER%202017.pdf>
- Carrasco, A., Gajardo, J., & González, P. (2017). *La formación de directores en proceso de inducción. (Informe Técnico No. 6)*. Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/12/IT6_AC_L1_15-12.pdf
- Cheung, R. (2019). Innovaciones en la inducción de líderes escolares en California. En, J. Weinstein y G. Muñoz (Ed), *Cómo cultivar el liderazgo educativo: trece miradas*. (pp. 274-298). Ediciones Universidad Diego Portales. _
- Cuba. Consejo de Estado. (2020). *Decreto-Ley 13/2020. Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas. Gaceta Oficial No. 30 Ordinaria de 19 de marzo de 2021*. <http://www.gacetaoficial.gob.cu/es/gaceta-oficial-no-30-ordinaria-de-2021>
- Cuba. Presidencia de la República. (2021). *Decreto presidencial 208/2021. Reglamento del sistema de trabajo con los cuadros del estado y del gobierno y sus reservas. Gaceta Oficial No. 30 Ordinaria de 19 de marzo de 2021*. <http://www.gacetaoficial.gob.cu/es/gaceta-oficial-no-30-ordinaria-de-2021>
- García-Garduño, J. M., Slater, C., & López-Gorosave, G. (2011). El director escolar novel: estado de la investigación y enfoques teóricos. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 9(3), 30-50.
- Merino, P., & Melero, D. (2017). *Acompañando a nuevos líderes educativos. Herramientas para la mentoría a directores noveles*. Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo. Universidad Diego Portales. _
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2015). *Educación 2030: Declaración de Incheon y Marco de Acción para la realización del Objetivo Sostenible 4*. Foro Mundial sobre la Educación. UNESCO. <https://www.gcedclearnighouse.org/sites/default/files/resources/245656s.pdf>
- Partido Comunista de Cuba. (2017). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021*. PCC.
- Sandoval-Estupiñán, L., Pineda-Báez, C., Bernal-Luque, M., & Quiroga, C. (2020). Los retos del director escolar novel: formación inicial y liderazgo. *Revista Complutense De Educación*, 31(1), 117-126.
- Shaw, D. A., & Liang, J. (2016). Embracing new realities: professional growth for new principals and mentors. *Educational Considerations*, 43(3), 10-17. _
- Slater, C. L., García, J. M., & Mentz, K. (2018). Frameworks for principal preparation and leadership development: contributions of the International Study of Principal Preparation (ISPP). *Management in Education*, 20(10), 1-9. _
- Slater, C. L., García, J. M., & Mentz, K. (2019). *Liderazgo en los directivos principiantes: hallazgos de un estudio internacional comparado*. En, J. Weinstein, & G. Muñoz (Ed), *Cómo cultivar el liderazgo educativo: trece miradas*. (pp. 299-322). Universidad Diego Portales.
- Tobón, S. (2005). *Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica (2.ª ed.)*. ECOE Ediciones.
- Weinstein, J., Cuéllar, C., Hernández, M., & Fernández, J. (2016). Director(a) por primera vez. Un estudio sobre la experiencia y socialización de los directores noveles en establecimientos municipales de Chile. *Revista Calidad en la Educación*, 44(1), 12-45. _
- Weinstein, J., Hernández, M., Cuéllar, C., & Fernández, M. (2016). *El primer año de los directores novatos. Orientaciones para un programa de inducción profesional. (Proyecto FONIDE No. 911418)*. Universidad Diego Portales. _