

## **La preparación para la dirección escolar en la formación inicial docente: fundamentos conceptuales y referenciales**

*Conceptual and Referential Foundations of Training Teachers as Principals  
as Part of their Initial Training*

José Del Toro Prada<sup>1\*</sup>

Pedro Valiente Sandó<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad de Holguín, Cuba.

\*Autor para la correspondencia. [jdeltoro@uho.edu.cu](mailto:jdeltoro@uho.edu.cu)

### **RESUMEN**

A partir del creciente consenso sobre la necesidad de preparar para la dirección escolar a los docentes y de la falta de intencionalidad con que se realiza esta preparación en el proceso de formación inicial, en este artículo se exponen los fundamentos conceptuales y referenciales que orientan la realización de dicha preparación, al identificar los referentes que aportan información para su adecuación contextual, precisar su finalidad y delimitar los conocimientos, habilidades y valores que supone su alcance. Dichos fundamentos constituyen el componente rector de una concepción teórico-metodológica de la preparación para la dirección escolar en esta etapa de la formación de los docentes.

**Palabras clave:** concepción teórico-metodológica, formación inicial del docente, preparación para la dirección escolar.

### **ABSTRACT**

*This paper starts from the premise that there is a pressing need for teachers to be trained as principals, and that this training must be part of their initial training. Conceptual and referential foundations of this training are presented; referents which give information to put it into context are identified; its purpose is determined; and what knowledge, skills, and*

*values teachers acquire while being trained as principals are ascertained. This training can be theoretically and methodologically conceived upon these foundations.*

**Keywords:** *theoretical and methodological conception, initial training of teachers, training teachers as principals.*

Recibido 5/3/2018

Aceptado: 3/10/2018

## INTRODUCCIÓN

Una exigencia importante para la formación inicial de los docentes, que se reconoce cada vez más en Cuba e internacionalmente, es el inicio de la preparación para la dirección escolar en esta etapa de la formación del profesional. Existe consenso en reconocer que dicha preparación ha de estar enfocada hacia dos direcciones principales: proporcionarle al futuro educador preparación para dirigir el proceso educativo con sus alumnos y ofrecerle una preparación básica para el ejercicio de responsabilidades de dirección en la institución educativa, al ser este profesional la fuente principal de la que surgen los directivos escolares.

Al respecto, Fernández Serrat (2002, p. 6) señala que: «si el modelo de dirección actual es colegiado y participativo, si las decisiones son tomadas colaborativamente, lo prudente sería que todos y todas llevaran esa preparación al centro escolar, para poder ejercer debidamente ese trabajo colegiado sobre un soporte más científico que arbitrario, más fruto de la reflexión que de la intuición». Mestizo (2016, p. 122) sugiere que «para la aplicación del liderazgo es preciso contemplar una potenciación de este, para lo cual una ruta puede ser a través del proceso formativo de los docentes».

Aun cuando se aprecia este consenso «la formación inicial docente no adquiere relevancia en la conformación del liderazgo de directivos» (Mestizo, 2016, p. 128). En la práctica de la formación inicial del futuro educador, la preparación para la dirección escolar no se intenciona suficientemente.

Las investigaciones desarrolladas en Cuba sobre la preparación para la dirección escolar durante la formación inicial del futuro docente han estado relacionadas con el

planteamiento de propuestas para desarrollar dicha preparación en el contexto del movimiento de la Pre-Reserva Especial Pedagógica, como las desarrolladas por Calderón Mora (2007) y González Pérez del Villar (2002). Dicho movimiento, orientado fundamentalmente a motivar para el ejercicio futuro de responsabilidades y tareas directivas, presenta limitaciones para contribuir a la preparación para la dirección escolar en el proceso de formación inicial del docente, dado su carácter selectivo (al abarcar solo a una parte de los docentes en formación) y el modo en que se conciben sus actividades, caracterizado por la espontaneidad y la falta de gradualidad, intencionalidad e integralidad. La experiencia de otros autores como Juana M. Brito Delgado y Alicia Plasencia Vidal (2011), así como Ana María Gómez Delgado (2010), dan cuenta de la existencia del consenso mencionado anteriormente y de argumentos acerca de los propósitos que debería tener la preparación para la dirección escolar durante la formación inicial del docente. Asimismo, desde los trabajos de los autores consultados se pudo corroborar que la ausencia de una concepción de la preparación para la dirección escolar durante la formación inicial del docente que ofrezca una conceptualización; así como pautas teóricas y metodológicas para su diseño y realización, con una intencionalidad explícita, son causas por las que el modelo de la formación inicial (formación de pregrado) presenta limitaciones para contribuir a la formación integral de sus egresados y para que puedan asumir la conducción de otros procesos directivos en las instituciones escolares donde se desempeñarán. En este artículo se exponen los fundamentos conceptuales y referenciales de la preparación para la dirección escolar durante la formación inicial de los estudiantes universitarios de carreras pedagógicas, que forman parte de una concepción teórico-metodológica referida a dicho proceso, resultado obtenido en el proyecto de investigación institucional «Formación del Director Escolar», auspiciado por la Universidad de Holguín, dado a conocer en la tesis doctoral de José Javier Del Toro Prada (2016).

## **DESARROLLO**

La concepción teórico-metodológica de la preparación para la dirección escolar durante la formación inicial del docente, con la que se ofreció desde la investigación una respuesta a la problemática antes analizada, constituye un sistema de ideas expresadas como directrices

y fundamentos conceptuales, referenciales, organizativos y metodológicos, que se orientan a explicar dicha preparación como proceso, resultado y contenido inherente a la formación inicial de los docentes y a ofrecer pautas para su concreción en la práctica pedagógica, desde estas perspectivas.

Dada su naturaleza sistémica, la citada concepción está conformada por componentes y subcomponentes que en su dinámica funcional permiten explicar la preparación para la dirección escolar y orientar su realización en la práctica pedagógica como un proceso integral.

Los fundamentos conceptuales y referenciales de la preparación para la dirección escolar durante la formación inicial del docente, cuya exposición constituye el propósito de este trabajo, cumplen una función rectora: definir teóricamente esta preparación, identificar los referentes que aportan información para su adecuación contextual, precisar su finalidad y delimitar los conocimientos, habilidades y valores que supone su alcance. En consecuencia, como componente de la aludida concepción teórico-metodológica comprende:

1. la conceptualización de la preparación para la dirección escolar durante la formación inicial del docente, que define teóricamente dicha preparación, como concepto central de la concepción, fundamenta su necesidad, la caracteriza y precisa las exigencias principales que implica su realización;
2. los referentes orientadores de la preparación para la dirección escolar durante la formación inicial del docente, cuya información favorece una identificación pertinente de sus objetivos y contenido, asegurando su adecuación contextual;
3. los objetivos de la preparación para la dirección escolar durante la formación inicial del docente, que delimitan la finalidad y el alcance (lo que debe lograrse y en qué gradación) y precisan la intencionalidad formativa de dicho proceso;
4. el contenido de la preparación para la dirección escolar durante la formación inicial del docente, que establece el sistema de conocimientos, habilidades y valores asociados que, como parte de la cultura y la experiencia social, deben ser adquiridos por los estudiantes.

# **1. LA CONCEPTUALIZACIÓN DE LA PREPARACIÓN PARA LA DIRECCIÓN ESCOLAR DURANTE LA FORMACIÓN INICIAL DEL DOCENTE**

La preparación para la dirección escolar durante la formación inicial del docente se define como un proceso intencionado y gradual cuyo resultado ha de ser la apropiación, a un nivel propedéutico, de contenidos de alto grado de generalidad y trascendencia, para la dirección del proceso educativo y los procesos directivos escolares y coadyuvar a su formación integral. Se fundamenta en razones de relevancia como:

- la complementación de la preparación para el desempeño de su actividad pedagógica profesional, cuyas funciones y roles son de naturaleza directiva y exigen de un liderazgo pedagógico;
- la conveniencia de que el futuro profesional de la educación adquiera conocimientos básicos y experiencias elementales para desempeñar otros roles y funciones directivas en la institución educativa, para los que los docentes son la fuente provisora principal;
- la necesidad de la comprensión de la institución educativa como un sistema de relaciones (interacciones) sociales;
- la necesidad de la preparación para el trabajo colaborativo, en equipo, y el diseño y dirección de proyectos en el contexto escolar;
- el aprendizaje de contenidos sistematizados por las disciplinas científicas que se ocupan de la dirección, que por su generalidad y trascendencia constituyen en la actualidad contenidos necesarios de la preparación integral, para la vida.

La preparación para la dirección escolar durante la formación inicial del docente es un proceso y un resultado. Es también un contenido de la formación integral. Como proceso no tiene una existencia independiente. Se despliega como parte de los procesos sustantivos universitarios. Por consiguiente, las acciones para desarrollar esta preparación se enmarcan en las actividades concernientes a dichos procesos en los diferentes escenarios en que tienen lugar: la institución universitaria, las instituciones escolares y las comunidades en que están insertadas. Su condición de proceso de naturaleza formativa implica la

gradualidad en el alcance de sus objetivos y el tratamiento de sus contenidos a través de los diferentes años de la carrera, lo que tiene implicaciones para su evaluación.

Como resultado, la preparación para la dirección escolar expresa los niveles alcanzados en su apropiación como contenido de la formación inicial del docente. La valoración de estos niveles de logro precisa la necesidad de la evaluación como proceso sistemático que, además de posibilitar la verificación de los resultados obtenidos, proporciona información que permite mejorar dicha preparación, como proceso formativo.

La preparación para la dirección escolar del docente debe considerarse como un contenido general de la formación inicial, como contenido transversal de la formación que es posible ser abordado desde las diferentes disciplinas del plan de estudio. Ello no descarta que como parte del diseño del currículo se incluyan cursos o asignaturas en los que se traten temas de dirección escolar desde una perspectiva más especializada. Como contenido general de la formación inicial, la preparación para la dirección escolar se desdobra en contenidos específicos, expresados como nodos cognitivos de posible articulación interdisciplinaria, para cuya selección han de tomarse referentes de orientación que aseguren su pertinencia.

La consideración de la preparación para la dirección escolar del docente como contenido transversal de la formación inicial deviene en la necesidad de desarrollar un trabajo metodológico disciplinario e interdisciplinario, con el claustro de profesores de la carrera, que asegure su inserción adecuada en el conjunto de las disciplinas y actividades formativas y posibilite su preparación adecuada. Exige, asimismo, de un trabajo curricular que viabilice su articulación al plan de estudio de las carreras y garantice su presencia explícita en sus diferentes componentes: el modelo del profesional, el plan del proceso docente y los programas de las disciplinas, establecidos en el modelo curricular de la educación superior cubana.

## **2. LOS REFERENTES ORIENTADORES DE LA PREPARACIÓN PARA LA DIRECCIÓN ESCOLAR DURANTE LA FORMACIÓN INICIAL DEL DOCENTE**

En su calidad de fuentes de información para la definición de los objetivos y el contenido de la preparación para la dirección escolar durante la formación inicial del docente, en la concepción se asumen como referentes orientadores: a) el modelo del profesional de las carreras pedagógicas, instituido nacionalmente; b) el contenido de la actividad profesional de dirección de los directivos escolares; c) los «cuatro pilares de la educación», considerados por la UNESCO como principio de la educación para el siglo XXI; d) la «Estrategia [curricular] para el dominio de los enfoques modernos de dirección» (Horrutiner Silva, 2008, p. 45) y e) los enfoques funcional y de roles que explican desde dos visiones reconocidas el contenido del proceso directivo.

### **2.1. El modelo del profesional de las carreras pedagógicas**

El modelo del profesional de las carreras pedagógicas provee información sobre la naturaleza directiva de la actividad del profesional de la educación y sobre el contenido de los procesos educativos enfilados a la formación de los estudiantes que este debe dirigir, a partir de los objetivos generales y por años y de las funciones y tareas del futuro profesional.

Entre las tareas que el estudiante debe realizar y que forman parte de las funciones profesionales de naturaleza directiva que habrá de desempeñar, se significan:

- a. planificar, organizar, ejecutar y evaluar el proceso de enseñanza aprendizaje,
- b. planificar y aplicar diferentes métodos y técnicas que permitan recopilar información y aprovechar vías de solución a los problemas objeto de estudio,
- c. desarrollar actividades docente-metodológicas y científico-metodológicas,
- d. controlar el proceso y resultado de la aplicación de las estrategias educativas,
- e. orientar y controlar el trabajo independiente de los educandos.

## **2.2. El contenido de la actividad profesional de dirección de los directivos escolares**

El contenido de la actividad profesional de dirección de los directivos escolares, propuesto por Pedro Valiente Sandó, Jorge González Ramírez y José Javier Del Toro Prada (2014), se conforma por los procesos, las funciones y roles que configuran sus esferas de actuación profesional. Sugiere contenidos que deben ser abordados en función de preparar a los estudiantes para conducir procesos relacionados con la dirección del trabajo metodológico, el trabajo científico-pedagógico, la organización escolar, el trabajo con la familia y la comunidad, el trabajo con las organizaciones de la escuela, entre otros.

## **2.3. Los «cuatro pilares de la educación»**

Los «cuatro pilares de la educación», considerados por la UNESCO como principio de la educación para el siglo XXI, orientan aprendizajes fundamentales (pilares del conocimiento) que habrán de servir al individuo para toda la vida, y en torno a los cuales debe estructurarse la educación: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser (Delors, 1996).

Aprender a conocer implica, en primer lugar, aprender a aprender, descubrir y comprender el mundo y experimentar el placer que ello significa; es desarrollar las capacidades profesionales y comunicarse con los demás. Para eso, es necesario despertar la curiosidad intelectual con la estimulación de una posición participativa y democrática, que se enriquezca a partir de una mayor autonomía crítica y juiciosa.

Para aprender a hacer, Delors (1996, p. 17) se plantea la conveniencia de «no limitarse a conseguir el aprendizaje de un oficio y, en un sentido más amplio, adquirir una competencia que permita hacer frente a numerosas situaciones, algunas imprevisibles, y que facilite el trabajo en equipo». Asimismo, dicho ejercicio de trabajo en equipo debe aprovecharse para aprender a ser, a convivir, lo que conduce al establecimiento de adecuadas relaciones interpersonales, que minimicen la aparición de conflictos o posibiliten su enfrentamiento satisfactorio. El análisis del para qué de estos saberes insinúa contenidos necesarios de la preparación para toda la vida que pueden ser atendidos mediante la preparación para la dirección escolar, si se intenciona como contenido de la formación integral de los futuros docentes.



## **2.4. La «Estrategia [curricular] para el dominio de los enfoques modernos de dirección»**

En el documento base para la elaboración de los planes «D» se plantea la necesidad de asumir el concepto de formación básica «con mayor amplitud, incorporando con igual prioridad los aspectos básicos específicos de cada carrera, así como otros de carácter más general, indispensables para un profesional en la época actual, como son [...] las habilidades de dirección» (Ministerio de Educación Superior, 2003, p. 4) En tal sentido, el Ministerio de Educación Superior (MES) propone la estrategia curricular para el dominio de los enfoques modernos de dirección.

Las estrategias curriculares constituyen un componente del modelo curricular de la educación superior cubana. Tienen la función de contribuir a elevar la eficacia en el cumplimiento de los objetivos generales de dichos planes, a partir del tratamiento de «determinados conocimientos, habilidades, valores y modos de actuación profesional [...] que son claves en la formación integral de los estudiantes. Se trata de contenidos que no es posible abordarlos con la debida profundidad desde una sola disciplina y requieren del concurso de varias» (Ministerio de Educación Superior, 2016, p. 16).

## **2.5. Los enfoques funcional y de roles que explican desde dos visiones reconocidas el contenido del proceso directivo**

El enfoque funcional planteado por Henri Fayol (1977), ampliamente difundido en la dirección, en sentido general, y en la dirección escolar, en particular, presupone que han de estar presentes en la dirección de los procesos que tienen lugar en la escuela la planificación, la organización, la regulación y el control, como funciones que explican lo que se hace en el cumplimiento de la actividad de dirección. Este enfoque se complementa con el enfoque de roles de Henry Mintzberg (1983), que considera al proceso directivo como el marco de un sistema de relaciones sociales donde se han de desplegar un conjunto de papeles (roles) que permiten la interacción del docente con el resto de los actores de la institución escolar.

Los referentes orientadores expuestos se constituyen en premisas para la definición de los objetivos y el contenido de la preparación para la dirección escolar durante la formación inicial del docente.

### **3. LOS OBJETIVOS DE LA PREPARACIÓN PARA LA DIRECCIÓN ESCOLAR DURANTE LA FORMACIÓN INICIAL DEL DOCENTE**

El objetivo general de la preparación para la dirección escolar durante la formación inicial del docente está orientado a favorecer la apropiación intencionada y gradual de contenidos básicos, de alto grado de generalidad y trascendencia, que preparan en un nivel elemental (propedéutico) para la actividad de dirección escolar, a la vez que fortalecen la preparación para la dirección del proceso educativo y coadyuvan a la formación integral.

La preparación lograda por los estudiantes se evidenciará a partir del cumplimiento de los siguientes objetivos específicos:

- la fundamentación de su actuación sobre la base del conocimiento y comprensión de las directrices que conforman la política educativa y la adquisición y desarrollo de valores como la coherencia, el compromiso, la laboriosidad y la lealtad;
- la adquisición de una cultura básica sobre la planificación, la organización y el control, que se revele en la identificación con su necesidad e importancia, el dominio de procedimientos para su realización, la gestión adecuada de su tiempo personal y una actuación que manifieste progresos en la formación de valores como la responsabilidad, el orden, la disciplina, la austeridad y el respeto, entre otros;
- la asimilación de métodos, técnicas y procedimientos que faciliten y optimicen su actuación en el proceso de toma de decisiones relativas a su actividad profesional y personal;
- la apropiación de una cultura de la participación y su expresión en un estilo de dirección participativo que potencie el trabajo en grupo y viabilice la implicación de

los actores involucrados en las actividades bajo su responsabilidad, para el alcance de los objetivos hacia los que estas se dirigen;

- la adquisición de logros en el desarrollo de su competencia comunicativa que habrán de expresarse en actividades del proceso de formación en las que debe desplegar el rol de dirigente, tales como saber escuchar, ser asertivo y empático, saber dialogar, saber utilizar la gestualidad y los recursos extraverbales en la comunicación, entre otros elementos;
- el ejercicio de un modo de actuación en la dirección de actividades propias del proceso de su formación, en el que se evidencie coherencia (correspondencia entre lo que dice y hace); capacidad para persuadir, comprometer y favorecer la colaboración; cordialidad y respeto en las relaciones interpersonales; influencia y autoridad entre sus compañeros, entre otras cualidades que denoten potencialidad para el liderazgo pedagógico.

#### **4. EL CONTENIDO DE LA PREPARACIÓN PARA LA DIRECCIÓN ESCOLAR DURANTE LA FORMACIÓN INICIAL DEL DOCENTE**

El contenido de la preparación para la dirección escolar durante la formación inicial del docente deviene de los referentes orientadores y los objetivos antes expuestos. Por su alto grado de generalidad y trascendencia, los contenidos básicos que atañen a esta preparación se conciben como nodos de articulación interdisciplinaria, por lo que deben ser abordados desde las distintas disciplinas y asignaturas y en todos los escenarios formativos de la carrera.

Los nodos de articulación interdisciplinaria de la preparación para la dirección escolar abarcan conocimientos, habilidades y valores asociados cuya apropiación, además de coadyuvar a la formación del docente para la dirección del proceso educativo y los procesos directivos escolares, tienen un elevado potencial para la formación integral. Su selección se basó en los criterios siguientes:

- a) adecuación contextual: el cumplimiento de este criterio se asegura a partir de los referentes orientadores de la preparación para la dirección escolar durante la formación inicial del docente, que proveen de información pertinente para identificar qué contenidos atender con prioridad para el logro de los objetivos de esta preparación;
- b) adecuación a los objetivos de la preparación para la dirección escolar durante la formación inicial del docente: dado el carácter rector de los objetivos, los nodos de articulación interdisciplinaria, como expresión sintetizada del contenido de la preparación para la dirección escolar, deben corresponderse con los objetivos de dicho proceso, establecidos como un subcomponente de la concepción;
- c) generalidad y trascendencia para la formación integral: los contenidos seleccionados, a la vez que deben favorecer la preparación para el desempeño de las funciones inherentes a su actividad pedagógica profesional (orientadora, docente-metodológica e investigativa) y el posible ejercicio de la dirección escolar, deben coadyuvar a la formación de la personalidad y a la preparación para la vida;
- d) racionalidad: los contenidos seleccionados han de ser suficientes, pero solo los necesarios, para el cumplimiento de los objetivos a que se encamina la preparación para la dirección escolar durante la formación inicial del docente.

A partir de estos criterios, se precisan ocho nodos de articulación interdisciplinaria de la preparación para la dirección escolar durante la formación inicial del docente: 1) Política educativa; 2) Planificación y gestión personal del tiempo; 3) Organización; 4) Control; 5) Toma de decisiones; 6) Participación; 7) Comunicación y 8) Liderazgo.

A continuación se presenta una reseña de cada uno de los nodos, en la que se incluyen elementos relacionados con su definición conceptual, la argumentación de su consideración como contenido de alto grado de generalidad y trascendencia y los principales conocimientos, habilidades, valores y actitudes, como contenidos específicos que deben ser abordados desde todos los componentes del proceso de formación inicial.

#### **4.1. Política educativa**

El establecimiento de políticas es inherente a los procesos directivos en tanto estas son directrices u orientaciones de carácter general que guían la acción de todos los involucrados en los procesos (estratégicos, claves y de apoyo) que garantizan el alcance de los objetivos

organizacionales. De igual modo, las políticas deslindan los marcos, fronteras o límites dentro de los cuales han de ejecutarse las acciones.

El contenido de las políticas educativas, que por su condición de políticas públicas se expresa en documentos políticos, jurídicos y normativos, establece directrices y orientaciones generales relacionadas con:

- a) los fines, direcciones principales, objetivos y prioridades de la educación, en correspondencia con las demandas sociales;
- b) la estructura y funcionamiento del Sistema Nacional de Educación (SNE) y los principios que lo orientan;
- c) las concepciones filosóficas, pedagógicas y psicológicas que sustentan el proceso educativo;
- d) el modelo curricular y los marcos de la participación para su concepción por las diferentes instancias del SNE;
- e) el proceso de dirección de la educación y la acción supervisora de los niveles estructurales del SNE;
- f) la gestión del personal docente (acceso, carrera docente, formación inicial y permanente, organización del trabajo, retribución salarial, evaluación del desempeño, atención y estimulación), entre otros elementos.

Por consiguiente, el tratamiento de la política educativa como nodo de articulación interdisciplinaria en la preparación para la dirección escolar tiene una enorme importancia en su formación integral, al prepararlos para comprender y fundamentar su actuación (como docente y potencial directivo escolar) sobre la base del conocimiento e interpretación de las directrices que conforman su contenido. Coadyuva, de igual modo, al desarrollo de valores (organizacionales), en cuya base está el conocimiento y apropiación de dicho contenido. Entre esos valores han de destacarse la coherencia, el compromiso, la laboriosidad y la lealtad.

El tratamiento del nodo política educativa conlleva que, desde las distintas disciplinas y asignaturas y en todos los escenarios formativos, se trabaje intencionadamente en función de preparar a los futuros docentes para:

- conocer los principales documentos que conforman el marco político y jurídico-normativo de la política educativa y el SNE;
- conocer el fin de la educación cubana y su precisión para el (los) nivel(es) educacional(es) en que se desempeñará como docente, así como las direcciones principales para su concreción en el proceso educativo;
- conocer los objetivos y prioridades que orientan el desarrollo educacional en la etapa actual;
- conocer y argumentar el contenido de los principios que orientan el funcionamiento del SNE;
- conocer la estructura y características del SNE y sus particularidades en el (los) subsistema(s) del que forma(n) parte el (los) nivel(es) educacional(es) en que se desempeñará profesionalmente;
- conocer y argumentar los objetivos y los elementos principales del contenido del cambio educativo que tiene lugar en el SNE y sus particularidades en el (los) nivel(es) educacional(es) en que se desempeñará profesionalmente;
- sustentar su actuación en los procesos educativos escolares desde las concepciones filosóficas, pedagógicas y psicológicas que los orientan;
- conocer las características del modelo curricular en el (los) nivel(es) educacional(es) en que se desempeñará como docente;
- ser profesionales de la educación coherentes, comprometidos, laboriosos, participantes, leales y responsables en el desempeño de las funciones y roles que conciernen a su actividad profesional.

## **4.2. Planificación y gestión personal del tiempo**

La planificación es un proceso secuencial de toma de decisiones que permite establecer con anticipación qué hacer, para qué, con qué recursos, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién o quiénes participarán en dicha realización. La planificación está íntimamente relacionada con una gestión eficiente del tiempo. Es también innegable que su apropiada gestión representa una variable esencial para la calidad de vida en los ámbitos personal y familiar.

Una práctica consecuente y habitual de la planificación y de la gestión personal del tiempo contribuye a la formación y desarrollo de valores como la austeridad, la responsabilidad, la puntualidad, el respeto al tiempo de los demás y la disciplina.

Por consiguiente, abordar la planificación y la gestión personal del tiempo como nodo de articulación interdisciplinario supone que se trabaje desde las distintas disciplinas y en los escenarios formativos, en función de preparar a los docentes para:

- convertir en un hábito la definición de objetivos (al ser estos la expresión de la conducta consciente), como condición previa a la realización de cualquier actividad y ser consecuente con ellos en su accionar (coherencia);
- adquirir el hábito de acopiar información suficiente para decidir el alcance de los objetivos y acciones a proyectar como parte de su actividad profesional y personal;
- formular objetivos racionales, alcanzables y desarrolladores en su actividad profesional y personal, en correspondencia con las condiciones de que se dispone;
- determinar las acciones a realizar en correspondencia con el tiempo disponible y predecir (pronosticar) los resultados de las mismas;
- ser racional en la determinación del alcance de los propósitos a partir de las condiciones existentes;
- saber establecer prioridades en la planificación de las tareas inherentes a su actividad profesional y personal, en el corto, mediano y largo plazo, de acuerdo a su importancia y urgencia;
- saber establecer la secuencia de operaciones que se requieren realizar para cumplimentar actividades propias de su labor profesional y su vida personal;
- plantearse un proyecto de vida coherente y viable;
- saber diseñar y hacer uso de agendas de trabajo y/o de vida como mecanismo para ordenar y bloquear las tareas y actividades en diferentes períodos;
- saber identificar y enfrentar los factores del contexto («ladrones de tiempo») que pueden atentar contra el empleo del tiempo en su actividad personal y profesional;
- aprender a respetar el tiempo ajeno.

### 4.3. Organización

El rol de organizador es consustancial a la profesión docente. Como apunta Carnota Lauzán (1985, p. 88) «es fundamentalmente un trabajo de combinación. Para llevar a cabo las tareas [...], se dispone de medios materiales y humanos. Combinar adecuadamente cada tipo de medio, y además ambos entre sí, para lograr los mejores resultados con los menores gastos de trabajo, es organizar.»

La organización está íntimamente relacionada con el orden, al cual Yarce (2009, p. 185) considera un valor (organizacional) y lo define como: «Disposición armónica de cosas, acciones y medios, para que la tarea propia o ajena logre su finalidad, aprovechando el tiempo al máximo y utilizando bien los recursos disponibles». Según el propio autor: «El orden es un valor que sirve, a su vez, de herramienta básica para la vivencia de otros valores: [...] la responsabilidad, la disciplina, el aprovechamiento del tiempo y la prudencia» (Yarce, 2009, p. 185).

En consonancia, considerar la organización como un nodo de articulación interdisciplinaria de la preparación para la dirección escolar, por consiguiente, como un contenido de la formación integral del profesional de la educación, implica que se trabaje intencionadamente en función de prepararlos para:

- saber delegar autoridad y asignar responsabilidades a otras personas (compañeros del grupo, escolares de su centro de práctica laboral, etc.) para el cumplimiento de tareas con las que han sido responsabilizados;
- saber distribuir el trabajo que corresponde ser desarrollado por los implicados en una tarea a su cargo;
- saber establecer cómo van a relacionarse las personas que intervendrán en el cumplimiento de una tarea que le ha sido encomendada y precisarles lo que deben lograr como resultado;
- saber orientar y preparar a las personas que van a cumplir tareas;
- ser ordenado, lo que significa:



saber establecer prioridades en el plano personal y social [...], tener las cosas en su debido sitio («Un sitio para cada cosa y cada cosa en su sitio») [...], hacer un plan antes de empezar el día, valorar de manera adecuada el tiempo dedicado a una u otra actividad, atenerse estrictamente a la secuencia de actividades planeadas, respetar el tiempo y el ámbito de actividad de los otros, atender a las personas sin sensación de estar de carrera (Yarce, 2009, pp. 186-187).

- demostrar orden en las ideas, orden mental.

#### **4.4. Control**

Conocer si los resultados que se alcanzan se corresponden con los objetivos propuestos, analizar las causas de las desviaciones y establecer las medidas correctivas pertinentes es parte del control que atañe a cualquier proceso directivo en la actividad escolar. Como función directiva y actividad necesaria para el éxito de cualquier actividad, el control implica el cumplimiento de tres pasos esenciales: establecimiento de referentes (normas, objetivos, planes, etc.); verificación del desempeño con base en esos referentes y corrección de las variaciones respecto de los mismos. Un control eficaz, asimismo, debe dirigirse al futuro (anticiparse al desempeño), predecir con tiempo suficiente el curso de las acciones y emprender otras con carácter correctivo que garanticen el alcance de los objetivos.

Su ejercicio es expresión de valores como la responsabilidad, la disciplina, la honestidad, la justeza y el orden. A partir de estas aseveraciones, este nodo debe ser abordado en función de preparar a los futuros docentes para:

- saber determinar para qué y en qué elementos se va a ejercer el control;
- saber definir acciones y vías para obtener información sobre la marcha de las tareas y el cumplimiento de los objetivos;
- saber recopilar datos para obtener información sobre la marcha de los procesos y actividades que tiene la responsabilidad de conducir;
- saber identificar las desviaciones ocurridas en el cumplimiento de las normas, objetivos y planes y determinar sus posibles causas;

- destacar las buenas prácticas que se descubren en el proceso de control;
- saber determinar las medidas dirigidas a erradicar las causas de las desviaciones;
- ejercer un control anticipante (preventivo) y participativo en la dirección de los procesos educativos que competen a su actividad pedagógica profesional;
- aprender a ejercer el autocontrol en su actividad profesional y personal.

#### **4.5. Toma de decisiones**

La vida es un continuo proceso de toma de decisiones. Decidir es elegir una entre varias opciones o alternativas, lo que supone disponer de información suficiente sobre ellas a fin de dilucidar la que puede resultar más conveniente (ventajosa, racional, productiva) para alcanzar el resultado que se quiere.

Ello presume la necesidad de preparar a los docentes en formación para:

- aprehender y aplicar métodos, técnicas y procedimientos que faciliten y optimicen su actuación en el proceso de toma de decisiones relativas a su actividad profesional y personal;
- saber valorar distintas alternativas determinando sus potencialidades, ventajas y desventajas para lograr el objetivo previsto;
- convertir en hábito la búsqueda de información suficiente y necesaria para valorar alternativas y escoger la de mayor potencialidad para alcanzar el objetivo;
- saber identificar y analizar (determinar sus causas) problemas en el ámbito profesional y personal;
- ser responsable por las consecuencias de las decisiones que adopte y estar en disposición de asumirlas.

#### **4.6. Participación**

La participación implica «contar con las personas, compartir con ellas decisiones y tareas, abrirles espacios para el cumplimiento de sus derechos, deberes sociales y políticos, brindarles la posibilidad de ser parte activa en la gestión y beneficios de una tarea, así como de su propio aprendizaje» (Yarce, 2009, p. 188). Participar se puede traducir en un amplio

diapasón de acciones: estar presente, informarse, dar opiniones, gestionar o tomar decisiones.

Uno de los propósitos de la educación es preparar a los educandos para que sean participantes protagónicos de la vida social. A la institución universitaria le corresponde la misión de preparar a los futuros docentes para que, además de que sean profesionales y ciudadanos participantes, propicien el desarrollo de las habilidades para la participación de sus alumnos. Esto solo puede lograrse mediante estilos de dirección que estimulen esa participación.

La participación se expresa en el contexto de los grupos humanos. El trabajo en y con los grupos constituye, por tanto, una vía para optimizar la participación. Ello requiere de un conjunto de exigencias relacionadas con: el conocimiento del nivel de desarrollo del grupo, la clarificación de las metas y resultados, el establecimiento de normas para su funcionamiento, la utilización de técnicas y procedimientos que tengan en cuenta la dinámica del grupo, la consideración de las necesidades y expectativas de sus miembros, entre otras.

Por consiguiente, abordar la participación como nodo de la preparación para la dirección escolar implica que se trabaje en función de preparar a los futuros docentes para:

- aprehender la cultura de la participación (conducta participativa) y el trabajo en grupo;
- saber determinar los momentos, lugares y las formas más adecuadas para expresar su opinión;
- saber utilizar las reuniones como un espacio para la participación (ya sea como miembro u organizador de las mismas);
- conocer y aplicar reglas de trabajo en grupo y técnicas que lo hacen viable, optimizan sus resultados y favorecen la participación en función de la solución de los problemas profesionales: de generación de ideas, de obtención de consenso y de organización de ideas;
- conocer sus derechos y deberes como trabajador, así como las normas y reglamentaciones existentes en el ámbito de las instituciones educativas como condición para una adecuada participación;

- saber utilizar las organizaciones estudiantiles y laborales como escenarios para educar a sus miembros en y para la participación como expresión del ejercicio de la democracia en la vida escolar y social;
- ser responsable y consecuente con las decisiones que se generan a partir de su participación;
- desarrollar una actuación profesional que propenda a la creación y consolidación de los grupos;
- saber manejar los conflictos para lograr, con su solución o neutralización, el crecimiento y desarrollo del funcionamiento del grupo.

#### **4.7. Comunicación**

Ana María Fernández González (1996, p. 12) plantea que la comunicación es un «proceso de interacción humana e intercambio recíproco». Los docentes son comunicadores por excelencia. Ello presupone que se apropien de conocimientos y formen y desarrollen habilidades y valores relacionados con los componentes informativo, perceptivo e interactivo del proceso de comunicación.

Tales argumentos justifican la inclusión de la comunicación como un nodo de articulación interdisciplinaria de la preparación para la dirección escolar durante la formación inicial del docente. Ello implica que se trabaje en función de prepararlos para:

- aplicar las normas de dicción, entonación, expresividad, claridad, coherencia y corrección que rigen la expresión oral y escrita;
- saber utilizar diversos registros en dependencia del carácter más formal o informal de las diferentes situaciones comunicativas en las que participa;
- saber escuchar y dialogar;
- saber ser empático y asertivo en el proceso de comunicación;
- saber utilizar la gestualidad y los recursos extraverbales en la comunicación;
- saber identificar factores que se erigen en barreras de la comunicación en el contexto escolar y aplicar alternativas para su neutralización.

## 4.8. Liderazgo

Con independencia de las múltiples definiciones que se han ofrecido sobre el liderazgo, en general, y las que ya también van siendo numerosas acerca del liderazgo educativo o pedagógico, constituyen elementos presentes en la gran parte de las definiciones los que lo relacionan con características tales como:

- a) la influencia, el ejemplo personal y el empleo de la persuasión como recursos directivos para movilizar hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales,
- b) la existencia de seguidores en los que se producen cambios como consecuencia de la influencia que sobre ellos se ejerce,
- c) la aceptación voluntaria y entusiasta de los seguidores y su participación libre y colaborativa en la definición y consecución de objetivos favorables a la organización y a sus intereses y expectativas personales,
- d) la generación de crecimiento organizacional como resultado del efecto de dicha influencia.

Los términos líder y liderazgo se emplean cada vez más en el ámbito educativo, no solo en referencia a los directivos escolares, sino también a los docentes. Es frecuente hablar hoy de liderazgo pedagógico. En la actualidad toma fuerza en el ámbito educativo la visión del liderazgo distribuido, democrático y compartido, que supone una manera de entenderlo como una práctica cada vez más alejada de jerarquías e imposiciones, es decir, de modelos directivos autoritarios. Por consiguiente, abordar el liderazgo como un nodo de articulación interdisciplinaria de la preparación para la dirección escolar durante la formación inicial implica que se trabaje en función de preparar a los futuros docentes para:

- comprender la necesidad de lograr coherencia entre lo que dice y hace;
- ser solidario, sobre todo en aquello para lo cual posee conocimientos y habilidades reconocidas por los demás;
- saber utilizar la persuasión como recurso directivo para influir en otros;
- conocer las exigencias para lograr una dirección participativa y democrática como vía para que los otros compartan y trabajen por las metas comunes;

- saber reconocer los valores y saberes de los demás, como condición para asimilar y distribuir las responsabilidades dentro del colectivo.

## **CONCLUSIONES**

La conceptualización, los referentes orientadores, los objetivos y el contenido de la preparación para la dirección escolar durante la formación inicial docente (PPDE), como fundamentos conceptuales y referenciales en su interrelación sistémica, hacen posible la intencionalidad formativa de dicha preparación.

Como cualidad sistémica, la intencionalidad formativa hace referencia a la propiedad que asegura la direccionalidad de la PPDE de los estudiantes de carreras pedagógicas, para que sea pertinente con las demandas sociales que se plantean a su formación integral durante el proceso de formación inicial.

La sociedad demanda a las universidades un sistema de formación continua que permita a los educadores dar respuesta a los problemas generales y frecuentes en el eslabón de base de su profesión. Tal aspiración genera un consenso en el reconocimiento de la necesidad de abordar intencionadamente, desde la etapa de formación de pregrado de dicho sistema, una preparación para la dirección escolar que coadyuve a una adecuada dirección del proceso educativo con sus educandos y a la posibilidad de asumir responsabilidades y tareas de dirección.

La preparación para la dirección escolar puede contribuir a la formación básica del profesional pedagógico, cualidad esencial del concepto de perfil amplio. El grado de generalidad de los objetivos y el contenido de dicha preparación la sitúa en la base de toda su actuación profesional, lo que contribuye a asegurar el dominio de los modos de actuación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRITO DELGADO, JUANA M. Y PLASENCIA VIDAL, ALICIA (2011): «Realidad y perspectiva de las competencias para el ejercicio directivo en Cuba», en Joaquín Gairín Sallán y Diego Castro Ceacero (comp.), *Competencias para el Ejercicio de la Dirección de Instituciones Educativas. Reflexiones y Experiencias en Iberoamérica*, Serie Informes n.º 3, pp. 67-78, <<https://ddd.uab.cat/pub/l1ibres/2012/123662/Redage2012.pdf>> (2014-02-03).
- CALDERÓN MORA, MARÍA DE LAS MERCEDES (2007): «La formación de la capacidad de dirección en futuros directivos jóvenes en condiciones de universalización», tesis doctoral, Instituto Superior Pedagógico «Félix Varela Morales», Villa Clara.
- CARNOTA LAUZÁN, ORLANDO (1985): *Curso de Administración para dirigentes*, Ciencias Sociales, La Habana.
- DEL TORO PRADA, JOSÉ JAVIER (2016): «La preparación para la dirección escolar durante la formación inicial de los estudiantes universitarios de carreras pedagógicas», tesis doctoral, Centro de Estudios de Gestión Organizacional, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad de Holguín.
- DELORS, JACQUES (1996): *La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI*, Ediciones UNESCO, Madrid.
- FAYOL, HENRI (1977): *Administración Industrial y General*, Herrero Hermanos, SUCS, S.A, México.
- FERNÁNDEZ GONZÁLEZ, ANA MARÍA (1996): «La competencia comunicativa como factor de eficiencia profesional del educador», tesis doctoral, Instituto Superior Pedagógico «Enrique José Varona», La Habana.
- FERNÁNDEZ SERRAT, MARÍA LUISA (2002): «Formar para la dirección escolar: Por qué, cuándo, cómo...», *Revista de currículum y formación del profesorado*, vol. 6, n.º 1-2, pp. 1-12, <<http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL2.pdf>> (2017-10-27).
- GÓMEZ DELGADO, ANA MARÍA (2010): «La formación inicial para la dirección escolar como impulso para conseguir una dirección competente en Andalucía», tesis doctoral, Departamento de Educación, Universidad de Huelva.

- GONZÁLEZ PÉREZ DEL VILLAR, ANA MARÍA (2002): «Propuesta de tareas pedagógicas de dirección dirigidas a la formación de la Pre Reserva Especial Pedagógica en el ISP José de la Luz y Caballero», tesis de maestría, Instituto Latinoamericano y Caribeño (IPLAC), Holguín.
- HORRUITINER SILVA, PEDRO (2008): *La universidad cubana: el modelo de formación*, Félix Varela, La Habana.
- MESTIZO, ERIKA IVONNE (2016): «Nunca pensé en ser directora. La incidencia de la formación inicial en el liderazgo directivo, desde la perspectiva de los directivos», *Revista Iberoamericana de Educación*, vol. 70, enero-abril, pp. 115-130, <[https://scholar.google.com/cu/scholar?hl=es&lr=lang\\_es&as\\_sdt=0%2C5&q=Nunca+pens%C3%A9+en+ser+directora.+La+incidencia+de+la+formaci%C3%B3n+inicial+en+el+liderazgo+directivo&btnG=>](https://scholar.google.com/cu/scholar?hl=es&lr=lang_es&as_sdt=0%2C5&q=Nunca+pens%C3%A9+en+ser+directora.+La+incidencia+de+la+formaci%C3%B3n+inicial+en+el+liderazgo+directivo&btnG=>)> (2016-05-10).
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR (2003): *Documento base para la elaboración de los planes de estudio «D»*, Dirección de Formación de Profesionales, La Habana.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR (2016): «Documento base para la elaboración de los planes de estudio E», La Habana.
- MINTZBERG, HENRY (1983): *La naturaleza del trabajo directivo*, Ariel, Barcelona.
- VALIENTE SANDÓ, PEDRO; GONZÁLEZ RAMÍREZ, JORGE Y DEL TORO PRADA, JOSÉ J. (2014): «Principios y referentes orientadores de la formación especializada del director escolar», resultado del proyecto de investigación: «Formación del director escolar», Departamento de Dirección Científica Educativa, Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero, Holguín.
- YARCE, JORGE (2009): *El poder de los valores*, Oficina de publicaciones, Universidad de la Sabana, Bogotá.