

**Fecha de presentación:** diciembre, 2015 **Fecha de aceptación:** febrero, 2016 **Fecha de publicación:** abril, 2016

ARTÍCULO 25

## **SISTEMATIZACIÓN DE LOS DOCUMENTOS QUE ORIENTAN Y NORMAN LA ACTIVIDAD PEDAGÓGICA PROFESIONAL DE LOS DIRECTORES DE LAS ESCUELAS SECUNDARIAS BÁSICAS Y PREUNIVERSITARIAS**

### **SYSTEMATIZING OF THE DOCUMENTS THAT GUIDE AND REGULATE THE ACTIVITY PEDAGOGIC PROFESSIONAL OF THE DIRECTORS OF THE SECONDARY SCHOOLS AND HIGH SCHOOLS**

Dra. C. Katia Lisset Fernández Rodríguez<sup>1</sup>

**E-mail:** [katialissetfr@gmail.com](mailto:katialissetfr@gmail.com)

Dra. C. Graciela Abad Peña<sup>2</sup>

**E-mail:** [gabad@academiaciencias.cu](mailto:gabad@academiaciencias.cu)

Dra.C. Alina Rodríguez Morales<sup>3</sup>

**E-mail:** [aliromoecu@gmail.com](mailto:aliromoecu@gmail.com)

<sup>1</sup>Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (ICCP). La Habana. Cuba.

<sup>2</sup>Academia de Ciencias de Cuba. La Habana. Cuba.

<sup>3</sup>Universidad de Guayaquil. República del Ecuador.

#### **¿Cómo referenciar este artículo?**

Fernández Rodríguez, K. L., Abad Peña, G., & Rodríguez Morales, A. (2016). Sistematización de los documentos que orientan y norman la actividad pedagógica profesional de los directores de las escuelas secundarias básicas y preuniversitarias. *Revista Universidad y Sociedad* [seriada en línea], 8 (1). pp.177-183. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>

#### **RESUMEN**

Los cambios y transformaciones que acontecen en la Educación General, exigen de una visión científica y práctica del proceso que en la escuela se desarrolle, el cual tiene en su centro la labor del director, cuya actividad pedagógica profesional tiene como fin el conducir la concreción de la Política Educativa en la escuela, en correspondencia con el diagnóstico del contexto educativo, para lograr el cumplimiento del fin y los objetivos, empleando con eficiencia los recursos técnico- materiales de que dispone. Este trabajo hace parte de los resultados de un proyecto de investigación realizado por investigadores del ICCP.

#### **Palabras clave:**

Actividad pedagógica profesional, documentos normativos, director de escuela.

#### **ABSTRACT**

*The changes and transformations that happen in the Secondary Education, demand from a scientific vision and practice of the process that it is developed in the school, which has in their center the director's work whose activity pedagogic professional has as end driving the Educational Politics's concretion in the school, in correspondence with the diagnosis of the educational context, to achieve the execution of the end and the objectives, using with efficiency the resources technician - materials that it prepares. This work makes part of the results of a project of investigation by investigators of the ICCP.*

#### **Keywords:**

*Activity pedagogic professional, normative documents, school director.*

## INTRODUCCIÓN

El proceso renovador que asiste a la educación y en específico su enfoque formativo que tiene en su base la realidad histórica concreta del mundo y Cuba, justifica la necesidad de considerar una certera dirección en cada nivel educacional, primero que parta del conocimiento real de las problemáticas que afectan el proceso educativo y sus causas, segundo, que pueda contar desde su propia concepción con la participación de toda la comunidad educativa en la búsqueda de soluciones acertadas.

Esto significa realizar cambios en los procesos y estilos de dirección escolar que posibiliten aunar esfuerzos, inteligencia y liderazgo para enfrentar tales desafíos. Transformaciones que tienen su eje vertebrador en el director de la escuela como máximo responsable del cumplimiento de su encargo social y en la actividad pedagógica profesional que él realiza.

Durante la última década, los estudios relativos a la actividad pedagógica profesional, han constituido un tema de creciente ocupación por parte de especialistas e investigadores. Un análisis exploratorio de los resultados obtenidos en las investigaciones antes mencionadas, ha permitido determinar insuficiencias en la práctica escolar que se originan en la actividad que desarrollan los directores de las instituciones educativas, a pesar de las acciones sistemáticas que se ejecutan para su formación y/o superación y de las disímiles propuestas metodológicas que se han realizado para su transformación cualitativa.

De ahí la necesidad de sistematizar teóricamente y metodológicamente la actividad pedagógica profesional de los directores de las escuelas, a partir de analizar la relación dialéctica que existe entre política, teoría y práctica es decir: indagar acerca de qué orienta la Política Educativa en el país al respecto, cuáles son las concepciones teórico- metodológicas que la han sustentado y cuáles son las particularidades de la práctica pedagógica determinadas en las investigaciones realizadas.

El presente trabajo constituye el primero de una trilogía donde exponen los resultados del proyecto de investigación *“Sistematización teórica- metodológica de la actividad pedagógica profesional de los directores de las escuelas primarias, secundarias básicas y preuniversitarias”*, realizado por investigadores del ICCP y dirigido por esta autora. Este resultado fue aprobado por el Consejo Científico del ICCP e introducido y avalado por el Ministerio de Educación de Cuba (MINED).

El siguiente problema científico, devino origen del proyecto investigativo antes aludido:

¿Cuáles son los referentes teóricos y metodológicos que orientan y sustentan la actividad pedagógica profesional de los directores de escuelas secundarias básicas y preuniversitarias?

En correspondencia con lo anterior resultó perentorio determinar los componentes que han intervenido en el desarrollo de la actividad pedagógica profesional de los directores de escuelas y las relaciones entre ellos. También los conceptos que devienen en categorías del proceso extrayendo las enseñanzas que como nuevo conocimiento permite dar una explicación e interpretación teórico metodológica del tema adecuada al contexto actual.

Por tanto el *objetivo general* estuvo dirigido a:

Sistematizar los principales documentos que tiene en la actualidad el director de escuela primaria, secundaria básica y preuniversitaria que regulan y orientan el desarrollo de su trabajo, así como las investigaciones y estudios realizados sobre la actividad pedagógica profesional, que permitan dar una explicación e interpretación teórico metodológica del tema adecuada al contexto actual.

*Su aportación teórica y validez científica* se concretó en la sistematización realizada de la actividad pedagógica profesional de los directores de las escuelas primarias, secundarias y preuniversitarias durante el período 1992-2012, desde la perspectiva política, teórica y práctica. Sus resultados sirven como referentes a cualquier investigación que en este objeto de estudio se realice. *Su significación práctica* se expresa en identificar las fortalezas y debilidades evidentes en determinadas áreas concernientes a la temática de referencia.

Los *métodos* para el desarrollo del estudio, se establecieron en correspondencia con el objetivo general, en el orden teórico se emplearon los métodos de revisión bibliográfica, histórico-lógico, analítico-sintético, de inducción-deducción y el enfoque sistémico; todos de gran utilidad para el estudio de las fuentes de información y en la determinación del marco teórico referencial. A nivel empírico se utilizó el fichado bibliográfico, el análisis documental, entrevista en profundidad, observación a la realización de las actividades de una semana de un director de escuela, a través de los cuales se pudo acceder a la profundización del objeto de estudio.

En este primer trabajo se expone la sistematización de los documentos, que como parte de la Política Educativa, orientan y norman la actividad pedagógica profesional de los directores de las escuelas secundarias básicas y preuniversitarias. Los trabajos siguientes recogen los resultados de la sistematización realizada a la teoría y la práctica respectivamente.

## DESARROLLO

Uno de los aspectos más significativos en la Educación, para el logro del fin y los objetivos lo constituye la actividad pedagógica profesional, manifestando los conocimientos, habilidades profesionales, valores y modos de actuación adquiridos con que el profesional desarrolla la dirección del proceso educativo.

El éxito de la actividad pedagógica profesional, estará determinado por el desarrollo del trabajo del director de la escuela, no solo por proporcionarle al docente, los recursos materiales necesarios, sino también por la atención a sus diferencias individuales, con vistas a desarrollar su personalidad y profesionalidad, en función de los objetivos que plantea el Estado.

Es conveniente declarar qué se está entendiendo por actividad pedagógica profesional del director de escuela. En este sentido, la toma de posición de las autoras a partir de los resultados de la sistematización realizada, permite considerar la actividad pedagógica profesional como una actividad de dirección, en este caso el director de escuela, desarrolla la dirección del proceso educativo.

Si se examinan las actividades pedagógicas que realiza el director en la escuela se puede advertir que el contenido de las mismas se diferencia del contenido de las que realizan los maestros o profesores pero esto no implica modificaciones en la estructura funcional de la categoría, por lo tanto, la actividad que realizan los directores para dirigir el proceso educativo en la escuela es pedagógica aunque en este caso, adopta características distintivas.

Derivado del análisis anterior es válido definir la *actividad pedagógica profesional del director de escuela* como:

*“Proceso y resultado de la interacción consciente y sistemática del director con los trabajadores, alumnos, familia y comunidad, a partir de una adecuada planificación, organización, ejecución, control y evaluación del proceso educativo, en función de garantizar la transformación de la personalidad de los escolares atendiendo al fin y los objetivos de cada nivel de enseñanza, sobre la base del conocimiento, motivación, cualidades personales y aplicación creadora de los contenidos teóricos - metodológicos de la Dirección Escolar y de los que sustentan, estructuran y dinamizan el proceso educativo”.* (Fernández & Herrera, 2014, p.38)

Resulta necesario profundizar en el estudio teórico de los documentos con los que cuenta el director de escuela para verificar si estos ofrecen una información actualizada y

completa que le oriente de manera certera, sobre todo, en estos años donde el panorama de las escuelas ha variado, por lo que se realizan las siguientes interrogantes:

-¿Ofrecen los documentos normativos la información que necesita el director de la escuela para el desarrollo de su actividad pedagógica profesional?

-¿Puede el director de la escuela ofrecer una adecuada conducción del proceso de dirección para el desarrollo de la actividad pedagógica profesional de los docentes con la preparación y orientaciones que tiene a su alcance?

Responder estas interrogantes desde la sistematización, presupone previamente asumir una posición respecto a este concepto, de uso tan frecuente en el lenguaje y la literatura pedagógicos. Sistematizar en su más amplia acepción implica organizar según sistema, metodizar, coordinar, vincular. Sin embargo no hay una definición consensuada, la misma se enfoca desde la didáctica, la psicología, la investigación educativa y las experiencias de la educación popular.

A los efectos de esta investigación conviene asumir la sistematización como:

*“Método teórico generalizador empleado para el ordenamiento de la información histórico-pedagógica obtenida como resultado de los métodos teóricos y empíricos, que permiten revelar los conocimientos esenciales, estructurarlos, clasificarlos y organizarlos de modo que sean realmente trascendentes, impercederos y constituyan saberes instrumentales para poder operar con ellos”.* (Ramos, 2010, p.5).

La sistematización deviene en vía para la profundización teórica del objeto de estudio, el descubrimiento de su esencia y constituye un importante implemento para el actuar en la práctica pedagógica, ya que permite revelar los factores que intervienen en el proceso y las relaciones entre ellos en las que se develan contradicciones, cambios, rupturas y continuidades. También los conceptos que devienen en categorías extrayendo las tendencias históricas y las enseñanzas que como nuevo conocimiento permite dar una nueva explicación e interpretación teórico metodológica del tema.

Pretendiendo dar respuesta a las interrogantes anteriores se muestra un análisis de diversos documentos a los que el director tiene acceso, ellos son:

- Documentos normativos y resoluciones ministeriales.
- Modelo de escuela vigente.

- Seminarios de preparación del curso escolar.

Los referentes determinados para la sistematización de los documentos son:

- Concepción del director de escuela.
- Estructura y órganos de dirección en la escuela.
- Funciones declaradas para el director de escuela.
- Orientaciones para el desarrollo de las funciones del director de escuela.

Se seleccionaron las instituciones de investigación y/o información científica de reconocida capacidad en la compilación de resultados científicos y estudios de naturaleza social:

- El Centro de Información para la Educación (CIED).
- El Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (ICCP).
- El Centro de Documentación de la UCP "Enrique José Varona".
- La Academia de Ciencias de Cuba.

El registro de sistematización de la información se estructuró de la siguiente manera:

- Título del documento/trabajo.
- Tipo de documento
- Año de edición/realización
- Autor(es)
- Lugar de procedencia
- Niveleducacional (Secundaria Básica, Preuniversitario)
- Contenido esencial del documento/trabajo atendiendo a los indicadores determinados para cada caso.

A continuación se exponen el análisis realizado a los distintos documentos, atendiendo a los indicadores determinados.

*Análisis de los materiales de carácter normativo*

- *Resolución Ministerial No.150-2019 Reglamento del*

*Trabajo Metodológico del MINED. Curso Escolar 2010-2011*

En el actual Reglamento se define el Trabajo Metodológico como:

*"El sistema de actividades que de forma permanente, sistémica y sistemática se diseña, ejecuta y controla en los diferentes niveles y tipos de educación, con el objetivo de garantizar la preparación político-ideológica, pedagógico-metodológica y científica de los docentes graduados y en formación (...) dirigidas a la conducción eficiente del proceso educativo"*. (MINED, 2008, p. 2)

Se hace referencia a que la dirección del Trabajo Metodológico es responsabilidad de los principales cuadros de cada instancia del MINED, se precisa también que el director de escuela es el responsable de la preparación de los subdirectores, jefes de ciclos, grados o departamentos y los tutores o los profesores principales con el objetivo de que estos preparen a los docentes, en correspondencia con el fin y los objetivos de cada educación, el diagnóstico y el resultado del proceso educativo

Se expresa que el cuadro de dirección es el encargado de diseñar y ejecutar un sistema de acciones de forma permanente y sistemática, con vistas a elevar la preparación político-ideológica, pedagógico-metodológica y científica de los docentes graduados y en formación, mediante las direcciones docente metodológica y científico metodológica, a fin de ponerlos en condiciones de dirigir eficientemente el proceso educativo.

A partir del curso escolar 2013-2014 se le adjunta una propuesta de modificaciones a esta Resolución.

Se incluye un capítulo dirigido a la planificación del trabajo metodológico donde se toma como referente los lineamientos del PCC, la carta de la Ministra, los documentos rectores, el fin y los objetivos, entre otros.

Se amplían los indicadores para garantizar el desarrollo de una buena clase, se esclarece que el plan de trabajo metodológico forma parte del plan anual, se precisan las formas organizativas, ejecución y evaluación del trabajo metodológico.

Es de considerar que en este documento se expresan algunas orientaciones para el desarrollo de la Actividad Pedagógica Profesional del maestro que el director debe tener en cuenta al desarrollar su actividad pedagógica profesional. (Artículos 19, 20, 22, 24, 27, 28, 29, 30 y 64).

- *Instrucción No. 1*

La Instrucción No. 1 tiene como objetivo establecer el

procedimiento para llevar a cabo el proceso de planificación del Gobierno, que permita dar cumplimiento a los acuerdos y resoluciones aprobadas en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, las decisiones de la Asamblea Nacional del Poder Popular, el Consejo de Ministros y la actualización de los planes de la economía (Castro, 2011, p.2)

Este documento va dirigido como se expresa en su objetivo, al proceso de planificación del director de escuela en el término de un año, sin embargo en la resolución de trabajo metodológico se hace referencia a que las principales líneas y objetivos del trabajo metodológico se determinan en el Consejo de Dirección Integrado y se definen en el Consejo de Dirección de cada nivel de dirección e institución educativa, a partir de los objetivos priorizados y las precisiones de cada Educación para el curso escolar.

Como se expresó anteriormente el plan de trabajo metodológico forma parte del plan anual y se concibe para un tiempo de mayor alcance en su planificación (curso escolar), no para un año.

Resulta importante consignar que se dan pocas posibilidades para el rediseño del plan anual ante las contingencias, que no se regula la elaboración anual del plan individual de los trabajadores y su elaboración se dificulta en tanto no se concibe para un año escolar, sino fiscal, por lo que se sugiere adecuar este documento, en su aplicación, a las condiciones de las instituciones educativas, objetivos y fines.

En este documento no se reflejan los indicadores medidos en este estudio.

- *Análisis del Modelo de Escuela Secundaria y Preuniversitario*

Se asume como definición de Modelo de Escuela:

*“Una representación de un sistema determinado de características y funciones de la escuela como institución social y de los alumnos, profesores y colectivos de estudiantes, maestros y trabajadores que en ella interactúan en el proceso pedagógico y de las interrelaciones que se establecen entre ellos, la familia, la comunidad y las estructuras de dirección de la educación para alcanzar el cumplimiento de los fines educativos en una etapa histórica determinada”.* (García, 2002, p.17)

En el Modelo de Secundaria Básica no se refleja la concepción del director de escuela, aunque se precisa la composición del Consejo de Dirección como máximo órgano de dirección, que dirige la estrategia educativa de la escuela y valora el cumplimiento de la Política Educacional. De igual manera se

declaran las funciones del director de escuela y se brindan sugerencias para el trabajo metodológico, la relación que debe tener la escuela con la familia y la comunidad, sobre la evaluación escolar y el papel del tutor.

Aunque en este documento se explican exigencias teórico-metodológicas que se deben tener en cuenta en cualquier modelo de este nivel de enseñanza como las del trabajo metodológico, actualmente se considera el profesor de doble especialidad por lo que dicho modelo no se ajusta a las condiciones actuales, solo aparecen los objetivos formativos y no se declara la concepción del proceso de enseñanza aprendizaje.

Según la dirección del Ministerio de Educación que atiende esta enseñanza, se está trabajando en su actualización, corrección y elaboración definitiva como parte esencial del perfeccionamiento del Sistema de Educación en Cuba.

La enseñanza preuniversitaria cuenta con un modelo para el desempeño profesional del docente de preuniversitario, en el que se dan determinadas orientaciones para la adecuada conducción de estos centros, sin embargo aun cuando se han escrito y aplicado diversos modelos que reflejan y caracterizan este nivel educativo no existe una toma de posición que permita la generalización de uno de ellos.

Un análisis de lo expuesto permite valorar que en los Modelos de Escuela de cada nivel, se reflejan exigencias teóricas-metodológicas a considerar por el director y su Consejo de Dirección para la planificación, organización, desarrollo, control y evaluación de los diferentes procesos tomando como punto de partida el diagnóstico del claustro, alumnos, familia y comunidad.

- *Análisis de los seminarios Nacionales de preparación del curso escolar.*

En los seminarios nacionales se abordan temas de preparación para los cuadros y docentes. En algunas de las instituciones educativas se cuenta con los tabloides de algunos de estos seminarios, a partir del curso escolar 2011-2012 se entrega un libro con los temas abordados.

Un análisis realizado a estos materiales, permitió valorar de significativo algunos de sus contenidos por su relación con el tema objeto de estudio. Por ejemplo en el curso 2011-2012, los investigadores Lisardo García, Enia Rosa Torres, Lesbia Cánovas y Regla Silva, tratan las consideraciones sobre la labor educativa en las instituciones educacionales y expresan que el director de las instituciones educativas es un maestro de maestros, es el principal metodólogo de la institución.

También puntualizan que bajo la dirección del Consejo de

Dirección de la escuela se realiza el diagnóstico integral del colectivo pedagógico, de los alumnos, sus familias y el entorno más cercano a la escuela y le atribuyen especial significación al proceso de entrega pedagógica como punto de partida

Para el curso escolar 2013-2014 se priorizan los temas de planificación para el director de la escuela, que incluye la contextualización del proceso de planificación de objetivos y actividades en los diferentes niveles de educación, el proceso de planificación económica de la actividad educativa, la educación en valores.

El análisis de los documentos anteriores nos pone en condiciones para dar respuesta a las interrogantes antes realizadas

Primero, el director de escuela cuenta con diferentes materiales que le permiten obtener información para el desarrollo de su trabajo, sin embargo los contenidos aparecen dispersos en ellos. Segundo, en Secundaria Básica y Preuniversitario los temas referidos a la actividad pedagógica profesional que deben realizar los directores y maestros deben ser actualizados y reelaborados, de acuerdo con las condiciones actuales. Tercero, los ejemplos que se muestran en algunos materiales referidos a planificación y organización del trabajo, son de los niveles provincial y municipal, no explicitándose el nivel de escuela.

El análisis realizado a los documentos con los que cuenta un director para el desarrollo de su trabajo permitió llegar a las valoraciones siguientes:

Sobre la concepción del director de escuela:

En el modelo de escuela lo definen como el representante del Ministro de Educación en la escuela, en la Resolución 150 (Trabajo Metodológico) como el responsable de la preparación de los subdirectores, jefes de ciclos, grados o departamentos y los tutores o los profesores principales con el objetivo de que estos preparen a los docentes, en correspondencia con el fin y los objetivos de cada educación y en el seminario de preparación del curso escolar 2011-2012, se aporta una conceptualización de lo que debe ser el director de escuela que en esencia, agrupa los elementos anteriores apuntados y revela con mayor claridad quién es, cómo debe ser y los principales contenidos que debe dominar el director de la escuela.

Otro indicador valorado en el análisis de los documentos, fue la estructura y órganos de dirección en la escuela. En este sentido es considerable destacar que es en el modelo de escuela secundaria y en el Manual para el preuniversitario, donde se identifican los órganos técnicos y de dirección de

cada nivel de enseñanza y sus funciones, además se reconoce al Consejo de Dirección como el máximo órgano de dirección que dirige la estrategia educativa de la escuela y valora el cumplimiento de la Política Educativa.

Respecto al indicador, funciones declaradas para el director de escuela, aunque en los modelos de escuela se despliega este contenido, se considera necesario reagruparlas de una manera más integrada atendiendo a las distintas actividades que debe desarrollar el director.

En cuanto al indicador, orientaciones para el desarrollo de las funciones del director de escuela, los materiales revelan contenidos relacionados a su propósito, en ocasiones no se observa un carácter sistémico en ellas y algunas se contradicen en determinados elementos lo cual dificulta la comprensión de las funciones, rol y criterios de evaluación del trabajo que debe desarrollar el director.

Ejemplo: En los documentos analizados se utilizan términos como estrategia educativa, estrategia de trabajo, Proyecto Educativo institucional y Plan Anual de Actividades, sin establecer las debidas relaciones entre ellos. Además, Son insuficientes los temas referidos a su actividad de dirección como son técnicas y métodos de dirección, cómo lograr una participación democrática, ejemplificación de sistemas de trabajo, entre otros.

## CONCLUSIONES

El director de escuela cuenta con materiales que le permiten obtener información para el desarrollo de su trabajo, sin embargo los contenidos aparecen dispersos en los diferentes documentos que norman u orientan su trabajo. También existen contradicciones en las orientaciones que contienen estos documentos, se define de diversas maneras al director de escuela y no hay concordancia en la declaración de sus funciones, ni en las orientaciones para su cumplimiento. Lo anterior lo cual dificulta la comprensión de las funciones, rol y criterios de evaluación del trabajo que debe desarrollar el director.

Se considera que los documentos normativos dan pocas posibilidades para el rediseño del plan anual ante las contingencias, no orientan la elaboración anual del plan individual de los trabajadores y su elaboración se dificulta en tanto no se concibe para un año escolar, sino fiscal, por lo que se sugiere adecuar este documento, en su aplicación, a las condiciones de las instituciones educativas, objetivos y fines.

Respecto a las funciones declaradas para el director de escuela, aunque en los modelos de escuela se despliega este contenido, se considera necesario reagruparlas de una

manera más integrada y atendiendo a las distintas actividades que debe desarrollar el director. Estas autoras realizan una propuesta al respecto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Castro, R. (2011). Instrucción 1/2011 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros de la República de Cuba, para la planificación de los objetivos y actividades en los órganos, organismos de la Administración Central del Estado, entidades nacionales y las administraciones locales del Poder Popular. La Habana: Administración Central del Estado.

Fernández, K., & Herrera, L. (2014). Sistematización teórico-metodológica de la actividad pedagógica profesional de los directores de las escuelas primarias, secundarias básicas y preuniversitarias. Informe de investigación. La Habana: Instituto Central de Ciencias Pedagógicas.

García, L. (2002). El modelo de escuela. En Compendio de Pedagogía. La Habana: Pueblo y Educación.

Ramos, G. (2010). Los antecedentes históricos en la investigación educativa. Cuadernos de Educación y Desarrollo. 2 (22), España.

República de Cuba. Ministerio de Educación (2008). Resolución Ministerial No. 150-2019. Reglamento del Trabajo Metodológico del MINED. Curso Escolar 2010-2011. La Habana: MINED.