

La integralidad del desempeño del director de la escuela secundaria básica inclusiva

The comprehensiveness of inclusive junior high school principal performance

Yosvani Julio Miranda Batista^{1*}, <https://orcid.org/0000-0002-3581-3648>

Enrique Aurelio Barrios Queipo², <https://orcid.org/0000-0002-6453-738X>

Sandra Castro Alvarez³, <https://orcid.org/0000-0002-0258-6469>

¹ Universidad de Camagüey “Ignacio Agramonte Loynaz”, Camagüey, Cuba

² Universidad Internacional SEK, Ecuador

³ Dirección Municipal de Educación de Camagüey, Camagüey, Cuba

*Autor para la correspondencia (email) yosvani.miranda@reduc.edu.cu

RESUMEN

Objetivo: Los autores proponen una estrategia pedagógica dirigida a promover la integralidad en el desempeño de los directores de secundaria básica.

Métodos: Se emplearon métodos del nivel teórico para la construcción de los fundamentos conceptuales de la propuesta de estrategia (análisis crítico de las fuentes y revisión documental). La estrategia fue evaluada a partir de la realización de un pre-experimento.

Resultado: La contribución fundamental del estudio fue el diseño de una estrategia pedagógica que promueve la relación entre la actividad pedagógica profesional de dirección, los requerimientos político sociales y las tecnologías, en función del desarrollo de la integralidad del desempeño del director.

Conclusión: El director de las instituciones escolares en un escenario de educación inclusiva

necesita una preparación para un desempeño que supere los desafíos de la diversidad. La estrategia propuesta favorece la integralidad en el desempeño del director.

Palabras clave: Educación del liderazgo, coordinación educacional, escuelas inclusivas, democratización de la educación.

ABSTRACT

Objective: The paper aims at describing a pedagogic strategy to promote a comprehensive performance of junior high school principals.

Methods: The authors rely on theoretical methods to construct a conceptual framework for devising a strategy (scientific sources and documents reviewing). The strategy was assessed by experimental procedures.

Results: The main finding is the description of a pedagogic strategy that promotes comprehensiveness in principals' performance by relating leadership in professional pedagogic activity, sociopolitical requirements and technologies.

Conclusion: Within inclusive scenario, educational institution principals need training for achieving a comprehensive performance. The devised strategy favors such comprehensiveness.

Keywords: leadership training, educational coordination, comprehensive schools, democratization of education.

Recibido: 10/03/2021

Aprobado: 3/06/2021

INTRODUCCIÓN

El sistema educacional cubano ha sido sistemáticamente objeto de transformaciones (Miranda, 2013), no obstante, las denominadas “revoluciones educacionales”, así como el perfeccionamiento en curso (García, 2004) han promovido modificaciones en atención a las

demandas presentes y perspectivas de la sociedad cubana, teniendo en cuenta la actualización de su modelo económico social.

Las nuevas relaciones que deriven del modelo en construcción, los ajustes y redimensionamientos en cursos y los perspectivas resultados de la actualización antes citada llaman la atención sobre la necesidad de mantener la integridad, el equilibrio y desarrollo de la educación inclusiva. Este tipo de educación ha sido definida por Valcarce (2011) como:

Un concepto más amplio que afecta e impregna el hecho educativo más allá de los muros de la institución escolar y, lo tomamos de forma amplia, vinculado a la comunidad, a lo social. Cualquier contexto, situación o hecho en el que las personas aprenden, debe contemplar la singularidad de estas y adaptarse para que puedan alcanzar un desarrollo pleno, participando de forma activa, desde las posibilidades individuales, en aquellas decisiones que les afectan, dentro y fuera de la escuela (p. 122).

Nótese que la noción de escuela inclusiva supone una institución educativa en la que los agentes educativos comunitarios y sociales en general forman parte del proyecto educativo bajo el liderazgo de su director y el cuerpo de profesores. Una educación inclusiva requiere de instituciones educativas de igual naturaleza, la que el propio Valcarce (2011) define como:

El espacio formal que debe adaptar la oferta educativa a la diversidad del alumnado y aspirar a la plena escolarización, facilitando su aceptación y reconocimiento y promoviendo las oportunidades de participación, desde la valoración de sus capacidades, para hacer efectivo un aprendizaje desde la infancia que sirva de soporte y estructura para la inclusión posterior en una sociedad más equitativa, en la que la diferencia no se interpreta como elemento de segregación sino como identidad y riqueza capaz de transformar el entorno integrando la diversidad. (p. 122)

Tales propósitos se materializan mediante la dirección como proceso que impregna dinamismo a la educación en función de las transformaciones sociales y los diferentes componentes que la conforman, subordinado, en última instancia, a la pedagogía en su carácter de ciencia, que responde a la formación de la personalidad, y que posee potencialidades para atenuar las contradicciones que emergen de las ya referidas sistemáticas transformaciones.

En la escuela cubana actual, el proceso de dirección es realizado, en primer lugar, por el director, quien se reconoce como máximo responsable de concretar la política educacional en la institución, que debe devenir líder para el trabajo educativo de toda la comunidad escolar, promover e incidir en las actitudes positivas hacia la inclusión.

El director escolar, en tanto interactúa con los sujetos (subordinados, colaboradores, estudiantes, entre otros), con los cuales se relaciona durante el proceso de dirección, como recursos humanos, se orienta hacia el logro de resultados que constituyen la expresión del cumplimiento de los fines y objetivos de la institución docente, en su condición de escuela inclusiva.

Las pretensiones de escuela inclusiva, vistas desde la acción directiva de la máxima autoridad en esa instancia, se materializan mediante el desarrollo de una actividad que ha tenido diferentes concepciones epistemológicas, las que a su vez han signado los diversos puntos de vista acerca de los aspectos que determinan las perspectivas del proceso de dirección en la escuela.

Una forma de entender la concepción de la actividad de dirección en el sistema educacional, es la expresada por Alonso (2006), quien la asume como actividad pedagógica profesional de dirección (APPD), categoría cuya definición expresa que:

[...] es una forma de actividad de dirección específica del sector educacional, que se distingue por el marcado carácter técnico - metodológico y científico - pedagógico con que desarrolla el proceso de dirección y por su clara orientación hacia la transformación de la personalidad y el desarrollo profesional de los cuadros y docentes, en función de los objetivos que plantea el Estado a la formación de las nuevas generaciones; actividad que se desarrolla en el marco de un proceso de solución conjunta de tareas pedagógicas —tanto instructivas como educativas—, y en condiciones de plena comunicación entre dirigentes y

dirigidos, con la activa participación de las organizaciones políticas, sociales y de masas que actúan en su entorno (p. 47).

En la APPD que desarrolla el director de la escuela secundaria básica se integran los conocimientos, habilidades profesionales, valores y modos de actuación adquiridos con que desarrolló la dirección del proceso pedagógico, los que deben ser aplicados desde la crítica y la creación al proceso de dirección; lo que implica enriquecer la actividad pedagógica profesional hasta convertirla en una APPD, desde la cual no solo debe proporcionarle a los subordinados los recursos pedagógicos, didácticos y materiales necesarios, sino también la atención a sus diferencias individuales, con vistas a desarrollar su personalidad y profesionalidad, en función de los objetivos inclusivos previstos para la comunidad escolar.

Este nivel de relación que se expresa en la APPD del director de la escuela secundaria básica propicia su consideración como un proceso consciente dada la participación esencial de las personas, el director como sujeto que transforma y que en relación dialéctica es transformado, los subordinados, la familia, la comunidad, las organizaciones estudiantiles, sociales, políticas, los cuales teniendo en cuenta las relaciones que establecen, no solo son transformados, también se constituyen en sujetos que transforman en la propia actividad. Dadas estas influencias es posible significar que el carácter transformador de la APPD del director de la escuela secundaria básica inclusiva ocurre en el desempeño, categoría asociada a la práctica y expresión concreta de la realidad particular en esa profesión.

El desarrollo escolar inclusivo en su condición de resultado emerge cuando se manifiesta como cualidad fundamental la integralidad del desempeño del director de la escuela secundaria básica, entendida por Miranda (2013) como:

[...]el proceso y resultado de la realización del sistema de acciones de la actividad conjunta de dirección y los subprocesos de la comunicación durante la actividad directiva, que permiten al director de la escuela secundaria básica poner en práctica, mediante relaciones

de carácter social, tecnológicas y didácticas, la transformación en el objeto de la acción en la APPD. (p. 89).

Llevar a la práctica la categoría integralidad del desempeño del director de la escuela secundaria básica motivó en los autores del artículo a sustentar su introducción en la práctica mediante una estrategia pedagógica que a continuación se fundamenta.

En los análisis de múltiples investigaciones sobre las estrategias, este investigador destaca los criterios e interpretaciones de Sierra (2008) y Echeverría, Rúa & Pertuz (2012), desde los cuales se pudo constatar que las estrategias relacionadas con la educación, son clasificadas según su tipología, en pedagógicas, didácticas, metodológicas, entre otras.

No obstante, se pueden apreciar aspectos no coincidentes, entre ellos, dimensiones, fases o etapas. En esta investigación se utiliza el término fases; se destaca el diseño, la implementación y la evaluación; así como el desarrollo de acciones orientadas a la transformación de un objeto o proceso.

La estrategia propuesta se analiza como direcciones de un proceso, en el que cada fase es parte de la estructura de la estrategia pedagógica y el conjunto de las tres fases constituyen un sistema concebido e implementado en función del desarrollo de la integralidad del desempeño del director de la escuela secundaria básica, que si bien inicia la transformación durante la aplicación de la estrategia pedagógica en función del desarrollo de los objetivos, trasciende hasta la consolidación del proceso de integralidad del desempeño, más allá del desarrollo de la misma.

Atendiendo al objeto de transformación y considerando la contradicción a resolver se determina que la tipología de estrategia a asumir es la pedagógica, de acuerdo a la clasificación hecha por Sierra (2008), quien esclarece que se trata de una concepción de la dirección pedagógica durante la transformación, del estado real al estado deseado, en la formación y desarrollo de la personalidad de los sujetos de la educación, que condiciona el sistema de acciones para alcanzar los objetivos de máximo nivel, tanto en lo personal como en la institución escolar (p. 27).

Para los autores del presente artículo, la estrategia pedagógica propuesta es un proceso consciente, cuyo objetivo es la formación de la integralidad del desempeño del director de la

escuela secundaria básica, como actor fundamental de la misma. La estrategia pedagógica que se propone es aplicable a las situaciones concretas del subsistema de secundaria básica, con la flexibilidad suficiente y la transparencia necesaria para lograr la concientización de los sujetos implicados y responder a sus necesidades, potencialidades y a los sucesos y condiciones que se presentan en el contexto durante su aplicación.

Se considera la actividad práctica del director de la escuela secundaria básica como el punto de partida, desde el cual se diseña la estrategia y al cual se vuelve para ser transformada.

La propuesta se caracteriza por el movimiento dialéctico del todo a las partes y de las partes al todo en la búsqueda del desarrollo de las relaciones establecidas que preserven la secuencia y el equilibrio de las acciones de la estrategia pedagógica, además del cumplimiento de los propósitos que a esta se asigna.

Con un sustento pedagógico centrado en los aportes de la teoría histórico cultural de Vigotsky (1979), las acciones previstas en la estrategia pedagógica para la formación de la integralidad del desempeño de los directores de la escuela secundaria básica se orientan a la zona de desarrollo próximo, para lo cual es preciso que el diagnóstico centre su atención en la zona de desarrollo actual que poseen los referidos directores.

Al considerar la relación de la zona de desarrollo próximo con lo interpsicológico, se asume que las acciones que se ejecutan para que el director desarrolle la integralidad de su desempeño, mediado por las relaciones que en lo externo se producen con el resto de los sujetos implicados en la implementación de la estrategia pedagógica, deben conducir desde el plano externo o interpsicológico al plano interno o intrapsicológico.

Reducir la diferencia entre el actual proceso de desempeño que desarrolla el director y la integralidad del desempeño que se persigue con la implementación de la propuesta exige de una estrategia pedagógica donde el centro sea el director sujeto de transformación, a partir de un diagnóstico objetivo.

A partir del citado sustento pedagógico, la estrategia propuesta conduce al desarrollo ya que en ella se promueve el cambio del director más allá de los niveles alcanzados en un momento histórico social determinado y propicia la superación de metas ya cumplidas. En ella se integra e

interrelaciona dialécticamente la comunidad pedagógica como contexto en el cual el director desarrolla la integralidad de su desempeño.

La proyección en torno a la formación de la integralidad del desempeño del director de la escuela secundaria básica determina que las formas organizativas que se adopten para la implementación de la estrategia pedagógica, deben caracterizarse por la participación, el trabajo cooperativo y la implicación de los actores, mediante el reconocimiento de la diversidad de desarrollo de los directores implicados y la combinación de la atención individual con la interacción e influencia recíproca con quienes realizan su misma labor. La generación de un ambiente afectivo es esencial en la consolidación del protagonismo, la participación y motivación de los implicados.

MÉTODOS

En la investigación se emplearon métodos del nivel teórico para la construcción de los fundamentos conceptuales de la propuesta de estrategia, entre ellos se destacan el análisis crítico de las fuentes, y la consulta de los documentos rectores del Ministerio de Educación de la República de Cuba.

La estrategia fue evaluada a partir de la realización de un pre-experimento realizado con un grupo de directores de las secundarias básicas del municipio Camagüey. La muestra estuvo conformada por los 21 directores de las escuelas secundarias básicas de Camagüey, capital provincial, que representa una selección intencional y representativa del total de las escuelas secundarias básicas de la provincia, lo cual permitió a los investigadores hacer un análisis más personalizado de las características y transformaciones operadas.

En el desempeño de los directores de la muestra fueron tomados en consideración los siguientes indicadores: capacidad de dirección; recursos y cualidades personales para la dirección científica educacional; resultados del trabajo.

RESULTADOS

La estrategia propuesta se estructura en tres fases fundamentales: *diseño*, *implementación* y *evaluación*. A continuación, se describen los componentes, características y requerimientos fundamentales de cada una de ellas:

1. Primera fase: *Diseño*

En un proceso caracterizado por el movimiento dialéctico entre lo general y lo particular, en el que el desarrollo de las partes se efectúa desde la perspectiva del todo que significa la estrategia pedagógica, con el establecimiento de relaciones orientadas a la situación ideal a alcanzar, que debe ser determinada y que describe el estado futuro deseado, figurando cómo debe ser la realidad una vez realizada la acción. Se valorará el presente en relación con la situación perspectiva deseada, además de la factibilidad de las acciones en función de dicha situación perspectiva, estableciendo una relación dialéctica entre “el deber y el poder ser”, lo cual se traduce en un modelo operacional descriptor de cómo transitar del estado actual al deseado.

En esta fase, debe lograrse la implicación activa de los directores de las escuelas secundarias básicas en las cuales se implementará la estrategia pedagógica.

Al respecto es necesario desarrollar siete tareas, a saber:

1.1. Diagnóstico

Esta tarea consiste en efectuar un acercamiento a partir de la reunión y valoración de información sobre el estado actual del desempeño del director de la escuela secundaria básica desde el punto de vista de sus relaciones internas, así como, de las que se desarrollan a lo externo con el resto de los sujetos implicados en el contexto en que se aplicará la estrategia pedagógica.

Tiene un carácter orientado a la búsqueda, la explicación, la prevención, la orientación y la construcción conceptual de la situación problemática en el marco específico de la escuela secundaria básica. Tal y como se ha explicado al inicio de la fase, en esta tarea resulta medular la implicación de los directores, el reconocimiento de sus potencialidades y limitaciones, como parte

del autodiagnóstico. El planteamiento debe estar dirigido a ¿cómo fue, cómo es, y cómo tiende a ser? para lo que se realiza un análisis socio-sicológico y diagnóstico de las características específicas de su desempeño.

El diagnóstico, no solo posibilita un conocimiento de las necesidades y potencialidades en la búsqueda de una efectiva regulación de los sujetos al comparar los resultados con las precisiones generales del campo de investigación obtenidas y utilizando las variables e indicadores propuestos, también la apropiación y perfeccionamiento de los instrumentos y las técnicas propias del desarrollo del proceso, así como informaciones trascendentes para el diseño de las acciones que se puedan emprender.

1.2. Formulación del núcleo central (NC)

El núcleo central de la estrategia pedagógica es el desempeño del director de la escuela secundaria básica. Este se constituye en el elemento o proceso esencial que debe ser transformado. En tanto todas las fases y tareas lo asumen como referente.

1.3. Formulación de los factores estratégicos (FE):

Se determinaron a partir del proceso de abstracción, del diagnóstico, como aspectos, áreas o actividades que no pueden fallar, porque si lo hicieran harían fracasar los principales propósitos e imposibilitarían el logro de los objetivos. Se consideran en integración con los requerimientos político social para el desempeño, los tecnológicos del desempeño y el desarrollo de la actividad pedagógica profesional de dirección.

1.4. Formulación de los objetivos estratégicos (OE):

Los objetivos estratégicos son los fines generales, precisos, medibles y verificables que al ser definidos orientan de forma rectora y lógica la elaboración del plan de acción. Ellos deben ser desafiantes, aunque realistas y deben estar relacionados y ser fijados como una afirmación positiva y alcanzable para poder ver el progreso. Cada factor estratégico persigue un objetivo determinado.

El factor estratégico *requerimientos político sociales para el desempeño* tiene como objetivo garantizar que los requerimientos político sociales se integren al proceso de integralidad del

desempeño del director de la escuela secundaria básica.

El factor estratégico *tecnológico para el desempeño* tiene como objetivo expresar las tecnologías pedagógicas a través de las de dirección y de la informática y las comunicaciones para la educación.

El factor estratégico *desarrollo de la actividad pedagógica profesional de dirección* tiene como objetivo lograr que el desarrollo de la APPD propicie la relevancia en la integralidad del desempeño del director de la escuela secundaria básica.

1.5. Planificación de las acciones (PA):

Se constituyen en el elemento concreto en el cual se sintetizan los fundamentos expuestos. Su planificación debe corresponder con el sistema de trabajo de la escuela secundaria básica. En ellas deben quedar expresados los participantes, responsables, además del personal que controla la acción. Como salida de los objetivos estratégicos, deben estar dirigidas a su cumplimiento, con preferencia desde la integración de estos en acciones comunes.

1.6. Organización para la puesta en práctica (OPP):

La organización se sustenta en la previsión de todas las medidas para su implementación con el mínimo de gastos de tiempo y se orienta a propiciar condiciones de aplicación eficaces y efectivas de las técnicas e instrumentos previstos. Favorece la creación de la red de relaciones entre los subsistemas que aseguran la integridad de la estrategia pedagógica. Tanto los resultados del acercamiento a la práctica, como de la construcción teórica son tomados en cuenta.

Resulta medular en esta tarea la atención a la diversidad espacial, temporal y personal en la cual tendrá incidencia la estrategia pedagógica, así como a las precisiones que en el orden individual serán dadas por los directores al participar en el diagnóstico. Al concebir esta tarea es fundamental la preparación, desde una posición activa, a los sujetos encargados de aplicar la estrategia pedagógica, con espacios orientados a la comprensión de las particularidades de la misma, lo cual debe contribuir al logro de una mayor implicación. El desarrollo de las preparaciones se concibe tanto en lo individual como en lo colectivo en dependencia de las características de los sujetos y de la complejidad del contenido, de manera que potencie el establecimiento de relaciones orientadas al cumplimiento del objetivo.

1.7. Diseño de la evaluación (DE):

Debe orientarse a la valoración del cumplimiento de los objetivos previstos atendiendo al conjunto de instrumentos que permitan validar la factibilidad de la estrategia pedagógica, en atención a las acciones organizativas prevista con anterioridad. Las fases, los objetivos estratégicos y los instrumentos de evaluación deben quedar plasmados en cada uno de los documentos del diseño estratégico, es decir, en su concepción más general. Es concebida con un carácter sistemático, continuo y de retroalimentación presente desde el propio proyecto y en todo el proceso.

2. Segunda fase: Implementación.

La implementación de la estrategia pedagógica, fase en la cual se vuelve a la práctica como elemento concreto, se caracteriza por el establecimiento de vínculos afectivos que activan procesos de autoperfeccionamiento, al ser el momento en que de manera conjunta, los actores desarrollan las acciones antes concebidas, las cuales son conducentes a que el director de la escuela secundaria básica precise los componentes que orientan al desempeño, a consolidar sus saberes desde el vínculo de las tecnologías pedagógicas, de dirección y de la informática y las comunicaciones para la educación, además de desarrollar su actividad pedagógica profesional de dirección.

La adecuada instrumentación de la estrategia pedagógica propicia que esta se convierta en un instrumento de trabajo e investigación cotidiano y sistemático, no obstante, no necesariamente significa el cumplimiento exitoso de sus objetivos. Su cuidadosa concepción, su fundamentación científica, la participación activa y protagónica de los actores son premisas en tal sentido.

3. Tercera fase: Evaluación.

El criterio de medida fundamental de la evaluación lo constituye el cumplimiento de los objetivos estratégicos conceptualizados, con el empleo de instrumentos que permitan validar la efectividad de la puesta en práctica del proyecto estratégico y de la transformación deseada.

Se realiza desde el primer momento en función de todo el proceso y no solo del resultado final, aunque adquiere mayor relevancia durante y después de la ejecución del sistema de acciones. Pretende poner de manifiesto el estado real de la marcha del proceso, identificar los logros y

dificultades en su aplicación para un posible rediseño. Implica realizar una valoración del proceso y de los resultados alcanzados y de la eficacia del diseño estratégico en su conjunto, en función de los objetivos estratégicos planteados.

Es preciso evaluar la propia estrategia de evaluación, para lo que se debe diseñar y probar la factibilidad de los instrumentos y técnicas a emplear, en la búsqueda de su objetividad, validez y confiabilidad. En la medida en que avanza la estrategia pedagógica, la evaluación se dirige hacia formas más completas y complejas.

La estructura de la estrategia pedagógica se ilustra en la figura 1.

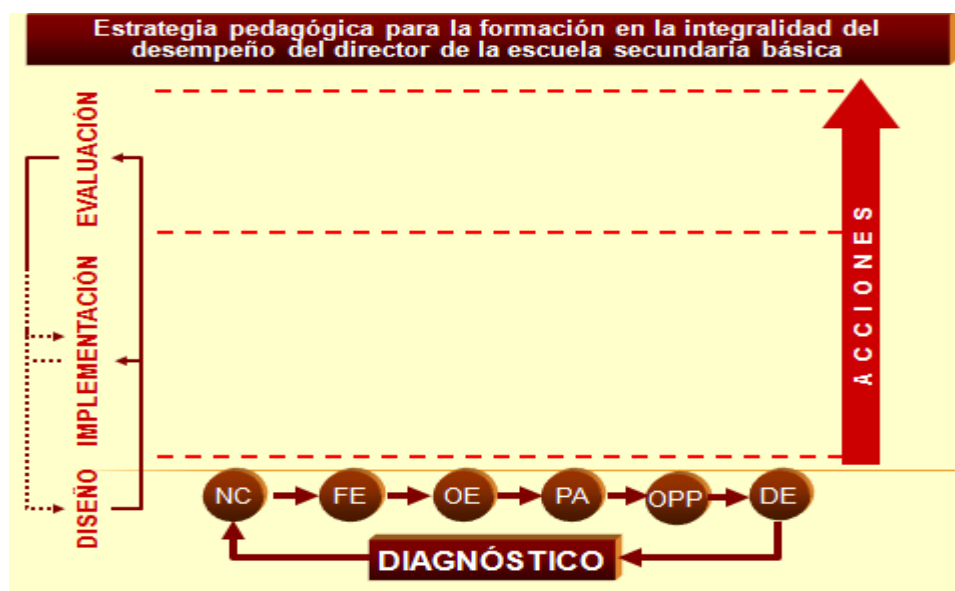


Fig. 1: Estrategia pedagógica para la formación de la integralidad del desempeño del director de la escuela secundaria básica.

Durante la realización del pre-experimento se constató que con la aplicación de la estrategia pedagógica para la formación en la integralidad del desempeño y el dominio de los aspectos teóricos que la sustentan, los directores de escuelas entrevistados se reconocen en avances, dada la concepción de procesos con que conciben el desempeño, su relación con los saberes que poseen, el desarrollo de la actividad que realizan y la orientación que desde el contexto precisa

su accionar.

Es significativo, para los autores de este artículo, que los directores entrevistados dominaran con precisión los principales sustentos pedagógicos y de la dirección científica educacional, aspecto que puede interpretarse como expresión del desarrollo alcanzado por estos y una respuesta a necesidades de superación.

CONCLUSIONES

Mantener la integridad, el equilibrio y desarrollo de la educación inclusiva es un reto transformador para la sociedad y, especialmente, para el director de las instituciones escolares, quien se reconoce como máximo responsable de concretar la política educacional, con potencialidades para atenuar las contradicciones que emergen de las sistemáticas transformaciones y responde por la formación de la personalidad de los educandos.

El director de las instituciones escolares en un escenario de educación inclusiva necesita una preparación para un desempeño que supere los desafíos de la diversidad. En tal sentido, la estrategia pedagógica para la formación de la integralidad del desempeño del director, que con un carácter flexible y en capacidad de responder a las necesidades y potencialidades de los sujetos implicados, así como, a las condiciones y el contexto de aplicación, revela la factibilidad del perfeccionamiento de la actividad pedagógica profesional del director de la escuela secundaria básica.

REFERENCIAS

- Alonso, S. H. (2006). *Texto básico del curso Teoría de la Dirección en la Educación*. La Habana, Cuba: Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño (IPLAC).
- Echeverría, J. I., Rúa, M. & Pertuz, E. I. (2012). Una estrategia para la educación inclusiva. *Escenarios*, 10(2), 30-37. Acceso: 21/01/2021. Disponible en:

<http://ojs.uac.edu.co/index.php/escenarios/article/view/216/200>

García, L. (2004). *Propuesta curricular para la escuela secundaria básica actual. Fundamentos teóricos y metodológicos*. La Habana, Cuba: Pueblo y Educación.

Miranda, Y. J. (2013). *Estrategia pedagógica para la formación del desempeño integral del director de la escuela secundaria básica*. Tesis doctoral inédita, Universidad Pedagógica José Martí, Camagüey, Cuba.

Sierra, R. A. (2008). *La estrategia pedagógica, su diseño e implementación*. La Habana, Cuba: Pueblo y Educación. .

Valcarce, M. (2011). De la escuela integradora a la escuela inclusiva. *Innovación Educativa*, 21(119-131). Acceso: 21/01/2021. Disponible en:

<https://revistas.usc.gal/index.php/ie/article/view/28/145>

Vigotsky, L. S. (1979). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Buenos Aires, Argentina: Grijalbo.

Conflicto de interés:

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

Yosvani Julio Miranda Batista es Doctor en Ciencias Pedagógicas y Profesor Titular. Lidera investigaciones relacionadas con la preparación de los directores de escuela para el logro de desempeños exitosos.

Declaración de responsabilidad individual:

Yosvani Julio Miranda Batista: Participó en el diseño metodológico de la investigación. Tuvo a su cargo el estudio teórico, el diseño de la estrategia y la evaluación de su fiabilidad.

Enrique Aurelio Barrios Queipo: Aportó el diseño metodológico de la investigación, y supervisó la marcha de la sistematización teórica y de la construcción de la estrategia.

Sandra Castro Alvarez: Colaboró en la gestión de la información, aportó vivencias sobre el desempeño de los directores y su diagnóstico, participó en la interpretación de los resultados.