

Diagnóstico de la gestión de la formación permanente de los directivos de las escuelas pedagógicas (Original)**Diagnosis of the permanent education management of directors in pedagogical schools (Original)**

Manuel Leguen Chibás. Licenciado en Educación en la especialidad Español-Literatura. Máster en Ciencias de la Educación. Docente Especialista Principal. Subdirector General de la Dirección General de Educación de la Administración Baracoa. Guantánamo. Cuba.

leguen@ba.gu.rimed.cu 

Jorge González Ramírez. Licenciado en Educación en la especialidad de Psicología-Pedagogía. Doctor en Ciencias de la Educación. Profesor Auxiliar. Universidad de Holguín. Holguín. Cuba.

jgonzalezr@uho.edu.cu 

Alina Cantillo Quintero. Licenciada en Educación en la especialidad Español-Literatura. Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor Titular. Vicerrectora Primera de la Universidad de

Guantánamo. Guantánamo. Cuba. cantilloq@.cug.co.cu 

Recibido: 02-03-2024/Aceptado: 05-05-2024

Resumen

En el artículo se caracteriza el estado de la formación permanente de los directivos de las escuelas pedagógicas en la provincia de Guantánamo en relación con los contenidos vinculados al desempeño de su actividad profesional de dirección y del comportamiento de la gestión del proceso de su formación permanente. Para ello se tuvieron en cuenta dos dimensiones: formación de los directivos de las escuelas pedagógicas para el desempeño de su actividad profesional en este tipo de institución educativa y la gestión del proceso de la formación permanente de los

directivos de las escuelas pedagógicas. Como métodos empíricos de investigación se emplearon la encuesta, la entrevista, la observación participante, el estudio documental y la triangulación. Con los resultados alcanzados se corrobora que la formación permanente de los directivos de las escuelas pedagógicas en la mencionada provincia presenta insuficiencias que afectan la gestión eficiente del proceso.

Palabras clave: gestión de la formación permanente; actividad profesional de dirección; directivos; escuelas pedagógicas.

Abstract

The article characterizes the state of the permanent training of the pedagogical schools' directors in the province of Guantánamo in relation to the contents related to the performance of their professional activity of direction and the behavior of the management of the process of their permanent training. For this purpose, two dimensions were taken into account: training of pedagogical school directors for the performance of their professional activity in this type of educational institution and the management of the process of permanent training of pedagogical school directors. The empirical research methods used were survey, interview, participant observation, documentary study and triangulation. With the results obtained, it is corroborated that the permanent training of the pedagogical schools' directors in the aforementioned province presents insufficiencies that affect the efficient management of the process.

Keywords: permanent education management; professional activity of direction; managers; pedagogical schools.

Introducción

La formación permanente de los directivos constituye un factor estratégico para el desarrollo de las naciones, lo que significa que a Cuba desde el Ministerio de Educación le

corresponde concentrar sus esfuerzos y recursos en las transformaciones que marcan los procesos y fenómenos actuales que permiten garantizar el desarrollo nacional, sustentado en los derechos humanos: inclusión, equidad, cooperación y solidaridad.

En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba y ratificados en el VIII Congreso, se plantea, en el Lineamiento 92, continuar avanzando en: "la formación del personal docente, que se precisa en cada provincia y municipio (...) jerarquizar su preparación integral, su superación permanente, enaltecimiento y atención" (Partido Comunista de Cuba (PCC), 2021, p. 69).

En correspondencia con estas directrices, el Ministerio de Educación, en el Macroprograma "Desarrollo, humano: equidad y justicia social", perteneciente al Programa "Acceso y calidad de los servicios educacionales", incluyó entre los objetivos del Proyecto "Perfeccionamiento continuo del Sistema Nacional de Educación General", el proceso de formación y superación de directivos y docentes en el periodo 2022 - 2030.

Esta exigencia es una necesidad de importancia social para la formación de los directivos de las escuelas pedagógicas; una actualización de los conocimientos, habilidades, valores y actitudes hacia la conducción de la actividad profesional de dirección, con una sistemática elevación de su nivel científico profesional para cumplir con las exigencias de su encargo social.

El proceso de formación de los directivos que se lleva a cabo en las escuelas pedagógicas, se incluye en el proceso de preparación y superación de los cuadros y sus reservas, subsistema del Sistema de Trabajo con los Cuadros. A pesar de los logros alcanzados en la esfera educacional y en particular en las escuelas pedagógicas, se coincide en que aún la gestión para la formación y desempeño del personal pedagógico, especialmente la de los directivos, no ha

logrado el nivel de efectividad requerida, de modo que conduzca cada proceso con la eficiencia requerida.

De acuerdo con lo anterior, el objetivo del artículo es caracterizar el estado de la formación permanente de los directivos de las escuelas pedagógicas en la provincia de Guantánamo a partir de un estudio diagnóstico que se realizó relacionado con los contenidos vinculados a su actividad profesional de dirección y del comportamiento de la gestión del proceso de su formación permanente, considerando dos dimensiones: nivel de formación de los directivos de las escuelas pedagógicas para el desempeño de su actividad profesional en este tipo de institución educativa y la gestión del proceso de formación permanente de estos directivos.

Materiales y métodos

Para la caracterización del estado actual en el comportamiento del objeto de estudio y el campo de acción de la investigación, se realizó un estudio diagnóstico en la provincia de Guantánamo durante el curso escolar 2022-2023. Para conducir los objetivos y procesos de las escuelas pedagógicas, se cuenta en la provincia con un total de 27 directivos ejecutivos que representa los 100%, distribuidos en los diferentes cargos de la nomenclatura aprobada para este tipo de institución. Como contenidos del diagnóstico se determinaron dos dimensiones con sus indicadores:

Dimensión 1: Formación de los directivos de las escuelas pedagógicas para el desempeño de su actividad profesional en este tipo de instituciones educativas.

Indicadores:

- Preparación para dirigir los procesos de las escuelas pedagógicas.
- Principales necesidades de superación que se han podido identificar en los directivos

de las escuelas pedagógicas, considerando los procesos que deben dirigir en la institución.

- Formación que poseen en el contenido de la dimensión técnico-profesional: proyección existente de la formación (sistematicidad, objetivos y contenidos); principales formas que se utilizan para organizar las acciones formativas; ejecución de las acciones formativas, logros y limitaciones; control y evaluación del proceso de formación.

Dimensión 2: Gestión del proceso de formación permanente de los directivos de las escuelas pedagógicas.

Indicadores:

- Proyección y organización de la formación permanente de los directivos de las escuelas pedagógicas.
- Ejecución, control y evaluación de la formación permanente de los directivos de las escuelas pedagógicas.

Como fuentes personales fueron considerados metodólogos de la Dirección Provincial de Educación de los niveles educativos de Educación Primaria, Secundaria Básica y del Departamento de Formación Pedagógica, para un total de 18; además, se incluyeron los 27 directivos de las escuelas pedagógicas de la Provincia de Guantánamo.

Como fuentes documentales se determinaron los planes individuales de capacitación y desarrollo de los directivos de las escuelas pedagógicas, la Estrategia de Superación y Preparación a Cuadros de la Dirección Provincial de Educación, las actas de los consejos de dirección de las escuelas pedagógicas, así como de la Dirección Provincial de Educación, programas e informes de visitas de inspecciones totales, especializadas y de ayuda metodológica.

Análisis y discusión de los resultados

La revisión bibliográfica realizada permite confirmar que la dirección de la formación y superación de los directivos educacionales a nivel nacional ha sido valorada por múltiples

investigadores entre los cuales se pueden mencionar: Santiesteban (2011), Planes (2018), Valiente y Del Toro (2020), Valiente et al. (2021), Henriques (2021), Marrero y Smith (2022), Tamayo et al. (2022), Legrá y González (2023) e Infante et al. (2023).

La gestión de la formación permanente de los directivos de las escuelas pedagógicas, fue transitando de la espontaneidad en los momentos iniciales a la centralización de la proyección, organización, ejecución y control de las acciones formativas por el Ministerio de Educación a través de cursos, seminarios y talleres, entre otras modalidades, dirigidas a su preparación y actividades de asesoramiento metodológico. Luego, se produciría una descentralización parcial de este proceso y, por consiguiente, aún cuando se alcanza mayor sistematicidad en las acciones de formación permanente de los directivos, estas no se articulan a partir de una propuesta que de forma sistémica, gradual, sistemática y específica oriente de manera coherente la gestión de este proceso, en correspondencia con las necesidades educativas individuales y colectivas de dichos directivos, derivadas de las exigencias de su desempeño.

Un elemento que particulariza a las Escuelas Pedagógicas como institución educativa es que son centros de carácter provincial. La estructura organizativa de dirección de la escuela está formada por: Director General, Subdirector Docente General, Subdirector Educativo General, Secretario Docente y los Coordinadores Generales de las unidades de estudios.

Lo particular de las escuelas pedagógicas lo constituye el fin, que según Pérez-Galdós y López (2019) es:

La formación integral de la personalidad de cada estudiante entre 14 y 18 años, mediante la ampliación, aplicación y profundización de los contenidos, en correspondencia con los ideales patrióticos y humanistas de la sociedad socialista cubana en su desarrollo próspero y sostenible; expresados en sus formas de sentir, pensar, actuar de manera

independiente, de acuerdo con su nivel de desarrollo y particularidades individuales, intereses y necesidades sociales, que le permita la dirección del proceso educativo en las diferentes instituciones educacionales y modalidades educativas de la primera infancia, la educación primaria y la educación especial, para contribuir a la educación integral de sus educandos. (p.417)

Dichas instituciones y modalidades responderán a las necesidades educativas asociadas o no con las discapacidades y estarán en correspondencia con las exigencias de la sociedad, las cuales se expresan en el perfil del profesional. Los resultados que se presentan a continuación son el reflejo de los criterios ofrecidos por los encuestados y/o entrevistados, el análisis de documentos, así como sobre el comportamiento de las dimensiones e indicadores que se relacionan a continuación.

Dimensión 1. Nivel de formación de los directivos de las escuelas pedagógicas para el desempeño de su actividad profesional en este tipo de institución educativa.

Para conocer el nivel de preparación de los directivos de las escuelas pedagógicas, se les aplicó una encuesta en la que se tuvieron en cuenta los procesos que tipifican estos centros, los cuales coadyuvan a elevar la eficiencia en su gestión e incluyen: la concepción del cambio educativo en el sistema educativo cubano (Tercer Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación) que se desarrolla en la actualidad, el contenido y las prioridades del trabajo político-ideológico, el trabajo preventivo, el proceso enseñanza-aprendizaje con enfoque profesional pedagógico, la dirección del trabajo metodológico, la superación y la actividad científica con un enfoque profesional pedagógico y su aplicación en las condiciones de la institución que dirigen, así como otros que se determinen. Para evaluar el nivel de preparación que poseen, se utilizó la escala de alto, medio y bajo.

Como resultados de la autoevaluación se tiene que el 84,3% de los directivos plantea tener un nivel medio de preparación para la dirección de los procesos de las escuelas pedagógicas; el 15,6% refiere tener un nivel bajo; ninguno reconoce tener un nivel de preparación alto para dirigir los procesos de las escuelas pedagógicas.

Para determinar las principales necesidades de superación en los directivos de las escuelas pedagógicas, considerando los procesos que deben dirigir en la institución, se les aplicó una entrevista a los metodólogos provinciales, quienes identificaron necesidades de superación de los directivos de las escuelas pedagógicas en los siguientes procesos que coadyuvan a elevar la eficiencia gestión de estas instituciones:

a) Gestión de dirección de la Formación Pedagógica de nivel medio superior, gestión del proceso enseñanza-aprendizaje con enfoque profesional pedagógico, b) dirección del trabajo metodológico, la superación y la actividad científica con un enfoque profesional pedagógico, c) el perfeccionamiento del trabajo político-ideológico y de la enseñanza de la Historia de Cuba como esencia de la formación de maestros y profesores, d) la gestión del proceso educativo-preventivo para el desarrollo de habilidades profesionales pedagógicas en correspondencia con el perfil del egresado.

Por su parte, las asesoras de superación y actividad científica, consideran que los directivos de las escuelas pedagógicas no muestran un desempeño adecuado en la solución de los conflictos profesionales a los que se enfrentan ni en la gestión de procesos que son de su competencia, como consecuencia de las carencias en su formación; esto ocurre principalmente por no existir una articulación coherente en la formación proyectada, lo cual no permite la consolidación, profundización y actualización de los conocimientos para desempeñarse con eficiencia en la actividad de dirección.

Existen otros aspectos de la superación y preparación como componentes de la formación permanente que presentan insuficiencias entre los que se encuentran: la no proyección coherente del trabajo a largo y mediano plazo; la ausencia de procedimientos para la realización, control y evaluación sistemática de la formación y del impacto que tiene este proceso formativo en los directivos de las escuelas pedagógicas.

En la preparación para la gestión de los elementos y su relación con el contenido de la dimensión técnico-profesional, así como de los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta a los metodólogos de la Dirección Provincial de Educación como parte de la preparación, fueron tenidos en cuenta: la planificación, organización y control del proceso de enseñanza-aprendizaje desde la actividad que les corresponde a los directivos de la institución; los métodos y técnicas para la dirección escolar; los procesos que conciernen a la actividad profesional de dirección y el empleo de las tecnologías.

El 57% de los encuestados plantea que los directivos de las escuelas pedagógicas tienen dominio del fin y los objetivos del perfil de cada carrera; los metodólogos reconocen tener dominio de los contenidos básicos y de los aspectos didácticos del currículo del nivel educativo, pero presentan insuficiencias en la gestión del proceso; la superación en los temas que se imparten no se contextualiza a sus necesidades.

El 85% de los metodólogos plantea que a los directivos de las escuelas pedagógicas les faltan habilidades directivas, resultado que se corrobora en la revisión de documentos y en la encuesta aplicada a estos directivos. Existen coincidencias entre lo planteado por los funcionarios y los directivos encuestados, en cuanto a que es insuficiente la preparación y el desempeño de estos últimos en la dirección del trabajo metodológico, con énfasis en los que poseen menos experiencia.

El 51,1% identificó que la mayor necesidad la tienen en la gestión de la dirección de la formación pedagógica de nivel medio superior, el 47,5% de los directivos se refieren a contenidos afines con la dirección del trabajo metodológico, la superación y actividad científica con un enfoque profesional pedagógico y el 37,3%, a la gestión del proceso educativo-preventivo para el desarrollo de habilidades profesionales pedagógicas en correspondencia con el perfil del egresado. De la revisión documental se constató que son insuficientes en los directivos de las escuelas pedagógicas, las habilidades para la dirección de la superación de los recursos humanos a su cargo.

Dimensión 2. Gestión del proceso de su formación permanente de los directivos de las escuelas pedagógicas.

En la entrevista realizada al Jefe de Departamento de Cuadro, se plantea que se tiene concebido en la superación, dar tratamiento a este segmento de cuadros. En las actas de las reuniones del Consejo de Dirección, de los Cuadros y del Departamento de Formación Pedagógica no se analizan las necesidades formativas de estos directivos ni las acciones que deben realizar; no se constatan evidencias sobre acciones específicas para la atención y seguimiento en la planificación y participación de los directivos de las escuelas pedagógicas en la superación y preparación a cuadros, desde la planificación del trabajo, de su evaluación y control.

Se muestrearon 13 actas de las reuniones de los consejos de dirección de las escuelas pedagógicas y de la dirección provincial; en el 70% de ellas no se analiza la superación y preparación de los directivos y su impacto en el ejercicio del cargo para actualizar el diagnóstico; en el 52,5%, los acuerdos no precisan la planificación y organización de acciones ni existe una concepción de formación permanente de estos cuadros.

Se tomó como muestra la revisión de 27 planes de desarrollo de los directivos de las escuelas pedagógicas; de ellos, en el 77,77% se pudo valorar la objetividad de su elaboración de acuerdo con sus potencialidades y limitaciones. En su elaboración, se tuvo en cuenta la planificación de acciones de superación y de preparación para consolidar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para el mejoramiento de su desempeño, pero no se precisan las vías para su cumplimiento ni están orientados hacia una formación permanente.

A modo de concreción de la información obtenida, se tiene que para concebir la superación de los directivos de las escuelas pedagógicas se planifican objetivos generales para este nivel educativo y no se tienen en cuenta sus necesidades individuales con el fin de ir evaluando el desempeño.

De la revisión documental se obtuvo que, independientemente de que en la estrategia de superación está plasmada la planificación de la superación para los cuadros, no se logran identificar con precisión la planificación ni la organización de la gestión.

En la ejecución, control y evaluación de la formación permanente de los directivos de las escuelas pedagógicas, se apreció una adecuada participación de estos en las acciones formativas convocadas.

El 83,3% de los facilitadores plantean que las acciones desarrolladas no coinciden totalmente con lo proyectado en la estrategia de la Dirección Provincial de Educación, pues son muy generales: Aunque particularizan en las problemáticas identificadas en el desempeño de los directivos de las escuelas pedagógicas, estas acciones no responde a un análisis de las necesidades inicialmente identificadas, lo cual coincide con lo identificado en las actas de los consejos de dirección de las escuelas pedagógicas: se reconoce que las acciones de preparación y superación proyectadas carecen de una intencionalidad, lo cual no asegura el mejoramiento de su

desempeño; solo se basan en la solución de problemas presentados en la práctica de la vida institucional.

La triangulación de los métodos aplicados arrojó falta sistematicidad y estabilidad de las reuniones de trabajo con los directivos provinciales, tales como el jefe inmediato superior de los directivos de las escuelas pedagógicas para la coordinación del proceso de gestión, lo que limita la planificación coherente de un programa con tal propósito.

Lo anterior afecta la selección y formulación de planes de formación, lo que restringe el diseño de una proyección a corto, mediano y largo plazos para la formación permanente en estos directivos; por ende, se afecta la organización al no quedar con precisión la determinación de quiénes se responsabilizan, temas que se abordan, formas organizativas a utilizar, medios con los que se cuenta para la superación y preparación con vistas a la formación permanente.

Conclusiones

1. La Dirección Provincial de Educación cuenta con la estrategia de preparación y superación a cuadros; sin embargo, no siempre se identifica una adecuada segmentación de esta, dirigida principalmente a los directivos de las escuelas pedagógicas, como directivos del nivel estructural donde se ejecutan los procesos estratégicos y claves.
2. Las acciones de superación y preparación que se ejecutan, no responden a la concepción de una formación con un carácter progresivo e integral.
3. Es insuficiente la superación y preparación para la actualización de conocimientos, habilidades, valores y actitudes directivas para el cumplimiento de sus obligaciones y atribuciones en los procesos de la educación general.

4. Prevalecen las acciones de formación colectivas, en detrimento de otras vías que existen como el entrenamiento en el puesto de trabajo. La falta de integración entre la diversidad de áreas incide en la gestión de la formación y no posibilita su integralidad.

5. La evaluación realizada a las acciones formativas coincide con la culminación de estas; sin embargo, no existen evidencias que demuestren el seguimiento al impacto de dichas acciones en el desempeño de los directivos de las escuelas pedagógicas, lo que no permite demostrar la efectividad de las mismas.

Referencias bibliográficas

Henriques, A. (2021). *Gestión de la formación de los funcionarios del servicio de migración y extranjería de la República de Angola*. [Tesis de doctorado, Universidad de Holguín].

Infante, L., Pupo, B. & Ochoa, J.A. (2023). Gestión de la formación de la cultura jurídica en directivos universitarios: procedimiento aplicado en la Universidad de Holguín. *Opuntia Brava*, 15(2), 113-127.

<https://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/1783>

Legrá, V. & González, J. (2023). Formación permanente de los directores de la Primera Infancia en Holguín. *Roca. Revista científico-educacional de la provincia Granma*, 19(1).

<https://revistas.udg.co.cu/index.php/roca/article/view/3685>

Marrero, R. A. & Smith, A. (2022). Diseño del grupo de expertos para contribuir a la gestión de la planificación del mantenimiento. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(S1), 97-109.

<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2615/2564>

Partido Comunista de Cuba. (PCC). (2021). *Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021 - 2026*. Comité Central del PCC.

<http://www.cubadebate.cu/especiales/2021/06/17/descargue-en-pdf-la-conceptualizacion-del-modelo-y-los-lineamientos-para-el-periodo-2021-2026/>

- Pérez-Galdós, G. R. & López, M. M. (2019). Aprendizajes sociales en grupos de maestros en formación. *Revista Conrado*, 15(70), 415-420. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v15n70/1990-8644-rc-15-70-415.pdf>
- Planes, P. (2018). *La gestión de la formación permanente de los jefes de departamentos docentes universitarios*. [Tesis de doctorado, Universidad de Holguín].
- Santiesteban, R. (2011). *La dirección de la formación permanente de los directores escolares zonales del sector rural*. [Tesis de doctorado, Universidad de Holguín].
- Tamayo, A., Serrano, M. A. & Matos, D. D. (2022). Posicionamientos de una concepción teórica sobre la gestión de la formación de directivos. *Transformación*, 18(2), 336-365. <http://scielo.sld.cu/pdf/trf/v18n2/2077-2955-trf-18-02-336.pdf>
- Valiente, P. & Del Toro, J.J. (2020). Referentes orientadores para favorecer la pertinencia social de la formación especializada del director escolar. *Mendive Revista de Educación*, 18(3), 573-587.
<http://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/2006>.
- Valiente, P., Del Toro, J. J. & González, J. (2021). *Formación inicial docente y especializada para la dirección escolar*. Conciencia Ediciones.