

## Acercamiento necesario a la dirección de trabajo educativo en la Educación Preuniversitaria

Lic. Silvia María Baglán Favier

---

### RESUMEN

Las transformaciones educativas de la sociedad actual exigen de los cuadros educacionales la organización y cultura necesaria para dirigir el proceso pedagógico en la escuela, la familia y la comunidad. El trabajo incursiona en el campo de la dirección científica del trabajo educativo en los preuniversitarios, se ofrece una metodología para perfeccionar la labor del Vicedirector de Trabajo Educativo donde se expone la integración del colectivo docente- grupo, escolar- organizaciones estudiantiles y juveniles- familia- comunidad con el fin de lograr un estilo de dirección coherente que le permita prever y organizar en sistema, con acciones que, de manera integrada, optimicen su modo de actuación.

Palabras clave: Dirección, Trabajo Educativo, Educación Preuniversitaria

---

### ABSTRACT

The educational transformations of the nowadays society demand, from the educational executives, a necessary sense of organization and a culture to direct the pedagogic process in the school, the family and the community. The work explores the field of the scientific managing of the educational work in the senior high schools, offering a methodology to improve the acting of the Vice-director of educational work. The integration of the educational community is exposed -school group - student and juvenile organizations - family - community with the purpose of achieving a style of coherent address that allows him to foresee and to organize in system, with stocks that, in an integrated way, optimize its performance way.

Keywords: Direction, Educational Work, Senior High School Education.

---

En su avance profundo y en la consolidación del socialismo, Cuba desarrolla su propia cultura científico-pedagógica y la integra, de modo creciente, al esfuerzo global de transformación práctico-revolucionaria de la labor educativa. Lograrlo

supone perfeccionar su sistema de ciencia y técnica, promover una política científica y tecnológica cada vez más ajustada a la realidad, al camino de desarrollo social escogido cuya premisa básica sea la satisfacción creciente de las necesidades materiales y espirituales del hombre, la progresión permanente en la calidad de la existencia humana.

Es por ello que la sociedad cubana necesita que se participe de manera activa en su desarrollo, donde cada etapa histórica del mismo representa un cuadro excepcionalmente complejo de entrelazamiento y acción recíproca, y es el sistema educacional la que se caracteriza por esa socialización humana por la constante preocupación de dar respuesta a las necesidades educacionales que se han suscitado en cada momento, en todo el devenir histórico.

De esto se deduce la necesidad social de que la escuela, la familia y la comunidad se vinculen estrechamente, no a través de simples directivas o reglamentaciones emanadas del orden macrosocial, sino de acciones que conduzcan a un sistema coherente de influencias educativas de toda la sociedad en la formación del hombre nuevo.

El propósito de este trabajo es reflexionar acerca de la necesidad de cambios y transformaciones en la labor educativa en el nivel preuniversitario y dar pasos seguros para enfocarlos en forma cada vez más científica y acorde con la realidad, pues planteó nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro: "...la escuela ocupa el lugar principal dentro del conjunto de influencias que actúan en la formación de los niños y jóvenes..." (1)

## REFLEXIONES ACERCA DE LABOR EDUCATIVA EN LOS INSTITUTOS PREUNIVERSITARIOS EN EL CAMPO

La riqueza del pensamiento pedagógico prerrevolucionario distinguió a Cuba de los países latinoamericanos por poseer líneas de continuidad que, nutriéndose de la cultura universal, trataban de buscar solución a las problemáticas nacionales a lo largo de los siglos XIX y XX.

Las posiciones pedagógicas que sirven de fundamento a la dirección del trabajo educativo en las instituciones escolares en la Cuba de hoy están basadas en el

ideario pedagógico de pensadores como José Agustín Caballero, Félix Varela, José de la Luz y Caballero, José Martí, entre otros.

#### IDEAS DE JOSÉ AGUSTÍN CABALLERO (1762-1835)

Un profundo estudio de la obra del padre José A. Caballero permite considerar que sus ideas educacionales constituyeron en Cuba un camino hacia la búsqueda de un pensamiento educativo propio como señalara Justo Chávez Rodríguez (1996).

Es el primero en el país en redactar un documento de suma importancia que contenía los lineamientos generales para la educación, sobre todo respecto a la organización de las escuelas (dígase hoy organización escolar).

El ajuste de las orientaciones educativas a la realidad concreta de Cuba, es el primer criterio que salta a la vista al estudiar este singular reglamento, pues considera que el mejor plan de estudio para un centro escolar es aquel que tenga presente "(...) las circunstancias que caracterizan nuestro suelo (...)" y por supuesto los recursos con que se cuentan para ese benéfico fin. (2)

#### PENSAMIENTO EDUCATIVO DE FELIX VARELA Y MORALES (1788-1853)

Félix Varela desarrolló un sólido pensamiento educativo que derivó de su filiación filosófica, mantuvo su convicción de que la educación era el motor impulsor del desarrollo social lo que proyectó en sus ideas educativas con un sentido social profundo; asimismo las recibió en función de un sistema educativo-instructivo.

Preconizaba que enseñar a pensar a los alumnos desde los primeros años se convertiría en la ley esencial de su época.

#### IDEAS DE JOSÉ DE LA LUZ Y CABALLERO (1800-1862)

Dio un gran valor al papel de la labor educativa en la escuela. Enfatizó en la necesidad de desarrollar cualidades positivas de la personalidad, tanto a través del proceso de instrucción como mediante otras actividades.

Consideró imprescindible el empleo de métodos especiales de trabajo educativo, así como el papel educativo que desempeña el ejemplo en la formación de las nuevas generaciones. Incursionó en su ideario pedagógico en otros aspectos tales como: fundamentos de la organización escolar, puntos de vista de cómo

concilien la realidad presente, raíces e idiosincracia con una visión y proyección seleccionar a los dirigentes de la educación y planificación completa del sistema de formación de maestros.

Es importante significar que en todo el periodo histórico de la Revolución Cubana aparecen manifestaciones educativas que conformaron ideas democráticas de un profundo carácter popular, basadas en el pensamiento educativo de José de la Luz y Caballero, Félix Varela y Morales, José Agustín Caballero; que alcanza su madurez con el ideario educativo de José Martí.

La educación, entendida como fenómeno de carácter social, refleja de manera más o menos explícita el grado de desarrollo económico, político y social alcanzado por la humanidad en un periodo histórico concreto. La educación, según A. Meier, “constituye por tanto un fenómeno social que se manifiesta en múltiples formas como praxis social, y a niveles sociales totalmente distinta”; de esta manera entonces, no se limita a determinada época de la vida, ni a única esfera de la vida por lo que cualquier análisis sobre ella, debe partir necesariamente del estudio y caracterización de la sociedad en que se desarrolla, de sus problemas y contradicciones esenciales que dan lugar y constituyen el fundamento de todo el sistema de educación social, actualmente se expresa en un sistema coherente de influencias de toda la sociedad en la formación del hombre nuevo.

En la V Conferencia Iberoamericana de Educación, celebrada en el año 1995 en Bariloche, Argentina, se reconoció “... la urgencia de modernizar la administración de los sistemas educativos y mejorar el desempeño técnico de los administradores educativos para elevar la calidad de la educación...”

(3)

En correspondencia con este llamado en todos los documentos normativos del MINED se aborda de alguna manera la necesidad de planificar estratégicamente por objetivos y prioridades el desarrollo del país y perfeccionar los métodos y estilos de dirección.

Lo anterior solo es posible a partir del establecimiento del replanteo de la Política Educativa con objetivos y principios discutidos que satisfagan las nuevas exigencias y sin perder la esencia de la política declarada, de manera que se

concilien la realidad presente, raíces e idiosincracia con una visión y proyección futura, lo que no es una tarea privativa de la escuela, sino de toda la sociedad en su conjunto.

Razones de esta naturaleza conducen a compartir reflexiones encaminadas a situar la ciencia en el camino proyectivo que indique la esencia del tipo de cambio, visto este dentro del marco del perfeccionamiento continuo de la educación en Cuba.

Es necesario entonces el estudio de la situación actual por la que transita la Educación Preuniversitaria, pues en el contexto en que se desarrolla necesita modernización, decisión y voluntad para el cambio, a fin de elevar permanentemente la calidad de un egresado del nivel, para lo cual tanto el colectivo pedagógico como los cuadros de dirección, deben conocer con profundidad y amplitud las capacidades y habilidades rectoras a desarrollar en los estudiantes.

Por tal razón, el uso de las ciencias no puede alejarse del actual proceso pedagógico, en tanto debe solucionar las siguientes interrogantes:

- ¿De qué modo se puede integrar el proceso educativo en un todo armónico que de lugar al desarrollo social en correspondencia con las defensas de las conquistas alcanzadas?
- ¿Es a partir de la utilización de las ciencias pedagógicas que se logre el nivel de correspondencia entre las demandas que exige la sociedad y la dirección educativa que se necesita en los preuniversitarios de hoy?

Estos cuestionamientos precisan la necesidad social de las transformaciones educativas en este nivel de enseñanza y que se integren, con carácter sistémico y coherente, cada uno de los agentes socializadores que influyen en la personalidad del educando de hoy.

.En tal sentido, se asume la idea planteada por la Dra.C. Argelia Fernández Díaz, de que cada uno de los agentes socializadores, es decir, instituciones, organizaciones, personas, que participan en la socialización de los sujetos, ejerzan su función educativa en relación con los otros como engranaje de un

sistema que condiciona el éxito de su funcionamiento a la articulación entre los objetos y las tareas específicas de cada componente.

La necesidad del estudio y perfeccionamiento de la dirección escolar parte de valorar la importancia de las transformaciones que ocurren en la educación especialmente en Cuba y en el mundo de hoy cada vez más globalizado.

En nuestro país, se adoptan-ante todo-un conjunto de medidas encaminadas a fortalecer la comunicación profesional entre sus niveles de dirección y, al mismo tiempo a investigar los problemas que afectan el proceso pedagógico, y atendiendo el resultado de ambos procesos se comienza a perfeccionar la gestión de la dirección educacional e introducir cambios y transformaciones en los diferentes niveles de enseñanza en la actualidad.

Por esta razón, al reflexionar acerca de las causas que inciden de forma directa en la falta de correspondencia entre esfuerzos y resultados en la escuela cubana de hoy se considera que se encuentran en la interpretación e instrumentación práctica del trabajo educativo, fundamentalmente en:

- La diversidad de estilos en el trabajo pedagógico.
- Algunos rasgos de formalismos, de rigidez y autoritarismo.
- Dificultades en la unidad de acción entre la escuela, la familia y la comunidad.
- La dicotomía entre la educación y la enseñanza.

Es urgente entonces, la necesidad de realizar grandes esfuerzos para enfrentar los desafíos de este nivel de enseñanza lo que conduce a incursionar en:

- Redimensionar la labor preventiva en los centros escolares.
- Contextualizar las deficiencias de los centros escolares manifestados en:
  - La labor profesional de los dirigentes (maestros y directivos)
  - El origen sociocultural del claustro.
  - Las características de la comunidad donde se inserta el centro educativo.
  - El papel de la familia en su vínculo con la escuela.

- La toma de decisiones acertadas en cada uno de los procesos individuales que en cada centro se desarrolla.

La esencia de ese cambio educativo como aspiración de los preuniversitarios, que además se proyecta y aplica en la transformación del proceso sociopedagógico dirigido desde la escuela, es un cambio eminentemente cualitativo que refleja modificaciones de la estructura, cambios de estilo y concepción del trabajo con el fin manifiesto de que la educación es y será un derecho de todos.

Ese nuevo estilo de dirección del sistema educacional que abarca la planificación, aplicación y sistematización de los lineamientos científicos, metodológicos y de dirección, da la coherencia a las acciones educativas eficientes por las que se aboga. Este se sustenta en la solución de contradicciones fundamentales (aunque constituyan una unidad dialéctica muy específica) tales como masividad - calidad, unidad-diversidad, centralización-descentralización, para lograr aumentar los niveles de calidad educativa.

Al analizar estas contradicciones como promotoras del cambio educativo, su solución pasa por la descentralización de la Política Educativa, para que de esta forma se pueda atender la diversidad que le impone al sistema de realidades diferentes de cada preuniversitario, a partir de la comunidad donde se inserte, el nivel profesional y técnico de los directivos y profesores; solo así se continúan elevando los niveles de calidad en condiciones de pasividad.

Es la descentralización de la gestión educativa de dirección la que encamina a mejorar la institución escolar, dándole mayor responsabilidad a la planificación puesta en práctica y a la evolución de las estrategias educativas que se proyecten, pues estará más cerca de la problemática emergente de la localidad y de las mejores alternativas en la dirección del proceso educativo en el contexto más inmediato, de donde se deriva, entonces, la dinámica de su funcionamiento.

Así, pues, el estudio de los modelos de las educaciones precedentes (primarias y secundarias) y los cambios que se introducen en la formación docente en los últimos años permite reconsiderar las bases del perfil de eficiencia del directivo escolar en este nivel de enseñanza de manera que se transite por los componentes siguientes:

- Análisis, diseño y descripción de las funciones para el cargo.  
Respondiendo esencialmente a la interrogantes:
  - ¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace? y ¿Para qué lo hace?
- Determinación de la formación, selección y evaluación del desempeño de su actuación.
- Determinación de las fortalezas de la institución

A partir de aquí se definen los pasos metodológicos a seguir para la dirección de los procesos educativos que se desarrollan en cada centro escolar, ellos son:

- “ Diagnóstico de las características de cada directivo escolar.  
ACCIONES:
  - a) Determinar los parámetros a diagnosticar.
  - b) Determinar las técnicas a utilizar en el diagnóstico.
  - c) Construir y/o adecuar las técnicas.
  - d) Aplicar las técnicas.
  - e) Procesar las técnicas.
  - f) Elaborar los pronósticos y los diagnósticos individuales y grupales
- “ Elaboración de las estrategias educativas del centro  
. ACCIONES
  - a) Determinar los fines a alcanzar.
  - b) Determinar las potencialidades educativas de la asignatura.
  - c) Analizar las potencialidades y/o dificultades de los Vicedirectores.
  - d) Analizar las condiciones del contexto de actuación.
  - e) Determinar las líneas de orientación.
  - f) Determinar las actividades.
- “ Ejecución de las estrategias diseñadas.  
ACCIONES:
  - a) Aplicar las estrategias.
  - b) Valorar y/o reajustar de forma constante las estrategias.
- “ Evaluación del desarrollo alcanzado por los directivos.  
ACCIONES:

- a) Determinar los parámetros a evaluar tomando como referencia el pronóstico.
- b) Determinar las técnicas a utilizar.
- c) Construir y/o adecuar las técnicas.
- d) Aplicar las técnicas.
- e) Procesar las técnicas.
- f) Valorar los resultados.

En este sentido y ante las realidades y desafíos de hoy la dirección educacional adquiere: un carácter estratégico ( pues se requiere de un directivo competente que remodele la escuela y su vida), una actividad sistémica (realizada como una condición ineludible para el cumplimiento de fines y objetivos asumidos como comunes por un colectivo), tiene un doble carácter por su naturaleza social, es decir, técnico-organizativo, eterno y por ser una actividad laboral independiente que manifiesta un carácter sociohistórico concreto, tiene como objeto al hombre complejizando el proceso de dirección en comparación con otros sistemas ( Valle Lima y otros, 2002).

Es por ello, que para acometer con eficacia y eficiencia la labor que deben desplegar los directivos de centros preuniversitarios hay que considerar el desarrollo del pensamiento estratégico de cada una de sus miembros, para así poder cumplir la misión social y al mismo tiempo, reconocer la dirección estratégica como un factor clave en el éxito organizacional.

La dirección del trabajo educativo en su evolución ha transitado por deferentes momentos históricos en todos los niveles de enseñanza. En la actualidad la determinación de la estrategia de cambio en la educación preuniversitaria ha de considerar que el factor esencial a transformar son los participantes activos en el proceso de educación en la escuela y a pesar de que este proceso es de naturaleza compleja, requiere situar a los sujetos( docentes, estudiantes, padres, factores de la comunidad, entre otros) como reales protagonistas de un sistema coherente e integrador, por lo que en esta estrategia de transformación se han de señalar tres momentos importantes: la transformación de los colectivos docentes y

directivos, a todos los sujetos que interactúan en la institución y el trabajo sistémico y sistemático del proyecto educativo de intervención.

El perfeccionamiento del trabajo pedagógico requiere romper esquemas en las formas de trabajos y relaciones humanas a las que muchos pueden estar apegados; es por ello, que para trabajar correctamente en esta dirección se hace necesario reflexionar en la importancia del estilo pedagógico coherente y analizar cómo se puede aplicar en forma creadora de acuerdo con las condiciones concretas de cada centro escolar.

#### Referencias Bibliográficas

- (1) Castro Ruz, Fidel. Discurso en el acto de graduación del Destacamento Pedagógico “Manuel Ascunce Doménech”. La Habana. 1981. 3 p.
- (2) Chávez Rodríguez Justo. Bosquejo histórico de las ideas educativas en Cuba. La Habana. Pueblo y Educación. 1996. 49 p.
- (3) Gómez Moldes, Julio. Perfeccionamiento de la Dirección Educacional. Las Tunas, 1995. Soporte Magnético.

#### **BIBLIOGRAFÍA**

- 1.) Blanco Pérez Antonio. Introducción a la Sociología de la Educación. La Habana. Pueblo y Educación, 2001. 340 p.
- 2.) Báxter Pérez, Esther. La formación de valores. Una tarea Pedagógica. La Habana. Pueblo y Educación, 1989. 368 p.
- 3.) Castro Alegre, P. Luís. Para conocer mejor a la familia. LUIS P. CASTRO ALEGRE, S. M. CASTILLO SUÁREZ. La Habana. Pueblo y Educación. 1995. 236 p.
- 4.) Castro Ruz, Fidel. Discurso en el acto de graduación del Destacamento Pedagógico “Manuel Ascunce Doménech”. La Habana. 1981. 8 p.
- 5.) Cuba. Ministerio de Educación. Pedagogía. La Habana. Pueblo y Educación, 1984. 345 p.

- 6.) Cuesta Santos, Armando. Gestión de Competencias. La Habana. Academia. 2001. 320 p.
- 7.) Chávez Rodríguez Justo. Bosquejo histórico de las ideas educativas en Cuba. La Habana. Pueblo y Educación. 1996. 398 p.
- 8.) Gómez Moldes, Julio. Perfeccionamiento de la Dirección Educacional. Las Tunas, 1995. Soporte Magnético.
- 9.) González Maura Vivian y otros Psicología para Educadores. La Habana. Pueblo y Educación, 1995. 423 p.
- 10.) Jardinot Mustelier, Luís Roberto. Modelo Teórico para la dirección de las transformaciones del nivel preuniversitario. Proyecto de Investigación. ISP Santiago de Cuba. 2000.