

## **EL DIRECTOR DE SECUNDARIA BÁSICA EN LA DIRECCIÓN INSTITUCIONAL DEL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE: ANÁLISIS HISTÓRICO**

### **EL ROL DEL DIRECTOR ESCOLAR EN LA DIRECCIÓN DEL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE**

AUTORES: Niurka Velázquez Fombellida<sup>1</sup>

Pedro Valiente Sandó<sup>2</sup>

Martha Tamara Labarta Varona<sup>3</sup>

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero. Holguín. Cuba. E-mail: [valiente@ucp.ho.rimed.cu](mailto:valiente@ucp.ho.rimed.cu)

Fecha de recepción: 21 - 07 - 2013

Fecha de aceptación: 15 - 09 - 2013

#### RESUMEN

Se presenta un estudio histórico lógico referido a la gestión del director de secundaria básica en la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje, en el que se consideran cuatro etapas: 1. De creación y organización de la secundaria básica (1959-1974), 2. De perfeccionamiento del nivel (1975-1989), 3. De tránsito al nuevo modelo de escuela (1990-2002) y, 4. De implementación del nuevo modelo de escuela (2003 a la actualidad). Se tomaron como indicadores: a) El contexto educativo, b) Las características de la secundaria básica como nivel educativo y, c) La gestión del director en la dirección institucional del proceso de enseñanza aprendizaje, como esfera de su actividad profesional de dirección. Una de las principales tendencias que se identificó en el estudio fue la existencia de una transición progresiva, con retrocesos circunstanciales, del contenido de la actividad profesional del director escolar, desde una labor eminentemente operativa, enfocada hacia el trabajo administrativo, el activismo revolucionario y la representación como máxima figura de la institución escolar, a una labor en la que se ha ido ampliando su implicación en la conducción de los procesos pedagógicos, metodológicos y organizativos que garantizan la realización exitosa del proceso de enseñanza-aprendizaje, implicación que, no obstante, sigue siendo limitada.

**PALABRAS CLAVE:** dirección; director escolar; secundaria básica; proceso de enseñanza-aprendizaje.

---

<sup>1</sup> Máster en Ciencias de la Educación. Profesora Auxiliar. Licenciada en Educación en la especialidad de Geografía. Asesora de la Vicerrectoría de Investigaciones y Postgrado. Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”, Holguín, Cuba. E-mail: [niurkavf@ucp.ho.rimed.cu](mailto:niurkavf@ucp.ho.rimed.cu)

<sup>2</sup> Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor Titular del Dpto. de Dirección Científica Educacional. Máster en Investigación Educativa. Profesor de Nivel Superior en la especialidad de Historia. Presidente de la Comisión de Grados Científicos de la Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero, Holguín, Cuba. E-mail: [valiente@ucp.ho.rimed.cu](mailto:valiente@ucp.ho.rimed.cu)

<sup>3</sup> Licenciada en Educación en la especialidad Marxismo-Leninismo e Historia. Profesora Instructora de la Biblioteca Universitaria “Miguel de Cervantes Saavedra”. Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”, Holguín, Cuba. E-mail: [tamara@ucp.ho.rimed.cu](mailto:tamara@ucp.ho.rimed.cu)

## **THE JUNIOR HIGH PRINCIPAL IN THE INSTITUTIONAL DIRECTION OF THE TEACHING-LEARNING PROCESS: HISTORICAL ANALYSIS**

### **ABSTRACT**

A historico-logical study of the principal's management is made for the institutional direction of the teaching-learning process in Junior High School four periods are established: Creation and Organization of Junior High School (1959-1974); Improvements in the level (1975-1989); Transition to the new school model (1990-2002); Implementation of the new model (2003-today). The indicators are: Educational context; Characteristics of Junior High School as an Educative level; the principal's management of the institutional direction of the teaching-learning process as a constituent of his professional scope. One key tendency identified during the study was a pricemeal transition with circumstantial setbacks in the content of the principal professional activity from a mere administrative, activist and hear figure of an institution to an involvement in the organizational, pedagogical and methodological processes that guarantee a successful teaching-learning process. Nevertheless, this transition is marked as still insufficient.

**KEYWORDS:** principal; school principal; Junior High School; teaching-learning process.

### **INTRODUCCIÓN**

Antes de 1959 la secundaria básica no existía en Cuba como nivel educativo independiente; los grados séptimo y octavo, que hoy forman parte de ese nivel, se insertaban en la llamada primaria superior. Por medio de la Ley 680 (Ley de Reforma Integral de la Enseñanza) del 23 de diciembre de 1959, el Gobierno Revolucionario definió el Sistema Nacional de Educación, sus objetivos y niveles; así como la obligatoriedad de la enseñanza hasta los 12 años y el 6º grado. La citada ley creó la escuela secundaria básica como nivel de educación y estableció el preuniversitario como institución de educación general media.

El surgimiento de la secundaria básica como nivel de educación independiente en 1959, constituye la razón esencial para que se haya tomado ese año como punto de partida para el análisis histórico-tendencial que se presenta, en cumplimiento de una de las tareas de una investigación que desarrollan los autores relacionada con la gestión del director de este nivel de educación en la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje.

La ejecución del referido análisis histórico-tendencial precisó, entre otras exigencias, de la definición de etapas o períodos de la evolución del objeto que se estudia, así como de indicadores que permitieran caracterizar cada uno de esos períodos, e identificar las tendencias que los han marcado.

Para la definición de las diferentes etapas o períodos, que en su evolución histórica ha tenido la gestión del director escolar de secundaria básica en la dirección institucional del proceso de enseñanza aprendizaje, se tomaron como

referencia periodizaciones contenidas en estudios precedentes que ubican como hitos para determinar dichas etapas, acontecimientos trascendentes del desarrollo de la Revolución Educacional iniciada el primero de enero de 1959. En tal sentido, se definieron las etapas a partir de las planteadas por (Valiente, 2005) y (Otero, 2007) en estudios dirigidos a la caracterización de la Política Educacional de la Revolución Cubana en su evolución histórica y del desarrollo evolutivo de la evaluación de la dirección del cambio educativo en las escuelas secundarias básicas, respectivamente. Las etapas que se delimitaron son:

- 1) De creación y organización de la secundaria básica (1959-1974),
- 2) De perfeccionamiento del nivel (1975-1989),
- 3) De tránsito al nuevo modelo de escuela (1990-2002)
- 4) De implementación del nuevo modelo de escuela (2003 a la actualidad).

La caracterización de las etapas del estudio tomó como referencia tres *indicadores*, que también sirvieron de base para identificar las tendencias principales del desarrollo histórico del objeto. Ellos son: a) El contexto educativo, b) Las características de la secundaria básica como nivel del sistema educativo y, c) La gestión del director en la dirección institucional del proceso de enseñanza aprendizaje, como esfera de su actividad profesional de dirección.

El establecimiento de las características y tendencias del desarrollo del objeto estudiado se apoyó, fundamentalmente, en fuentes documentales tales como informes, documentos normativos del MINED e investigaciones y otros trabajos teóricos precedentes [Fernández, (1986), Chávez, (1999), Valiente (1997, 2001, 2004, 2005 y 2011), Colectivo de autores cubanos del ICCP (2004), Gómez y Alonso, (2007), Almaguer (2008) y Otero (2007)]. Se obtuvieron, igualmente, testimonios de profesores y directivos con una larga experiencia profesional en el nivel.

## DESARROLLO

*Primera etapa: De creación y organización de la secundaria básica (1959 -1974)*

*El contexto educativo:*

El objetivo central de la política educacional durante estos años fue “*dar solución a los grandes problemas del pasado neocolonial, la reorganización y tecnificación del Ministerio de Educación y la toma de medidas inmediatas para eliminar el analfabetismo y garantizar la extensión de los servicios educacionales*”.

El cumplimiento de este objetivo se vio asegurado a partir de la promulgación por el Gobierno Revolucionario de un conjunto de leyes y la adopción de otras medidas mediante las cuales: a) se crearon las condiciones para ampliar la cobertura escolar (Ley 561 del 15 de septiembre de 1959 que estableció la creación de 10000 aulas de primaria, entre otras), b) se llevó a cabo la Reforma Integral de la enseñanza (Ley 680 de 23 de diciembre de 1959), c) se estableció la enseñanza gratuita y pública, dirigida por el Estado (Ley de Nacionalización

de la Enseñanza del 6 de junio de 1961) y, d) se definieron las pautas para el Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación, emprendido a partir de 1975. Como resultado de las acciones desarrolladas se logró hacer realidad lo planteado en el Programa del Moncada y avanzar mucho más allá.

*Las características de la secundaria básica como nivel del sistema educativo:*

En la Ley No. 680 de 23 de diciembre de 1959, que dispuso la creación de la secundaria básica como nivel del sistema educativo nacional. Su encargo social se definió en los siguientes términos: “Los fines de dichas Escuelas serán darle al alumno una preparación de cultura general, una enseñanza vocacional que permita ensayar sus aptitudes y una preparación de tipo utilitario capaz de ayudarlo en su adecuación económica de la vida, así como formarle una alta conciencia moral y cívica.” (p.239) Aunque la ley previó que sus grados eran el séptimo, octavo y noveno, durante varios años de esta etapa (hacia los finales), comprendió también el décimo, correspondiendo entonces al preuniversitario los grados undécimo, duodécimo y decimotercero; ello provocó que la educación general se extendiera, durante estos años, hasta trece grados.

En esta etapa se crean las primeras secundarias básicas, sólo en noviembre de 1960 fueron instauradas 78. Simultáneamente, se estableció un plan masivo de becas que se anunció el 22 de diciembre de 1961 y permitió el acceso de decenas de miles de egresados de la primaria a este nivel de educación. En los años finales de la etapa, comienzan a edificarse las escuelas secundarias básicas en el campo (ESBEC), la primera de las cuales se estableció, en 1969, en el plan de Santa Amelia, en La Habana.

Durante la etapa, la concepción curricular priorizó el componente instructivo de la enseñanza. Desde los primeros años, hasta los últimos de la década de los 60, aproximadamente, las asignaturas que conformaron el plan de estudio, organizado por semestres, fueron: Español, Matemática, Física, Química, Biología, Educación Laboral, Educación Física y Estudios Sociales (Historia Antigua, de la Edad Media, Contemporánea y de Cuba). Otras asignaturas fueron Geografía, Inglés, Plenos Estudiantiles y Educación Cívica. Este currículo sufrió cambios en los últimos años del período en análisis, con la desaparición de algunas de las materias citadas.

En la estructura organizativa de la escuela los cargos principales eran los de director y subdirector docente. Los profesores se organizaban por cátedras donde se agrupaban los docentes de una misma asignatura, que funcionaban como colectivo de cátedra para la ejecución de las actividades técnico-metodológicas.

*La gestión del director en la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje, como esfera de su actividad profesional de dirección:*

De los primeros años de esta etapa fundacional de la secundaria básica, como nivel educativo, existen pocas fuentes de información sobre aspectos relacionados con la figura del director escolar, tales como los requisitos para acceder al cargo, el modo de acceso y el contenido de su actividad de dirección. Llama la atención que la Ley 680 de 1959, que instituyó la secundaria básica, no hace ninguna alusión a los procedimientos establecidos para el nombramiento de los directores y el contenido de su labor, aun cuando es muy explícita en cuanto a los elementos relacionados con el acceso de los profesores a las cátedras, para lo que se requería que fueran graduados universitarios o, en su defecto, maestros normalistas.

A partir de entrevistas con directivos y docentes que laboraron en diferentes momentos de la etapa, se pudo precisar que los directores de secundaria básica eran designados a partir de su prestigio como docentes, preparación profesional, disposición para el cargo y por su compromiso revolucionario, condición a la que se le concedía mucho peso, dadas las condiciones del país, en el que se producían profundas transformaciones sociales, políticas y económicas que la escuela debía apoyar, y contribuir a implementar y consolidar, con la formación de las nuevas generaciones.

Los directores, por lo general, no tenían una preparación específica para la función, la que iban adquiriendo empíricamente, así como mediante la participación en cursillos y seminarios, donde "...los objetivos estaban centrados, fundamentalmente, en el logro de una formación pedagógica elemental y el dominio del contenido de las disciplinas que se impartían en el centro docente." (Valiente, 2005, p.7)

Como señala Valiente (2005), en los análisis del Primer Congreso Nacional de Educación y Cultura (23-30 de abril de 1971), se planteó la urgencia de "capacitar a los inspectores, directores y responsables de cátedras para que puedan realizar con eficiencia el trabajo de ayuda, orientación y control sistemático de los maestros". (p.7) Ello constituía el reconocimiento de la necesidad de ascender a un peldaño superior en esta actividad.

De todo lo anterior se infiere que *el contenido de la labor del director estaba signado por la operatividad, centrado en el trabajo administrativo* (el aseguramiento material, el acondicionamiento de las instalaciones, el completamiento de los claustros, el control de la matrícula y la asistencia escolar, el control al cumplimiento de los planes y programas de estudio), *el activismo revolucionario y en la representación como máxima figura de la institución escolar* ante las autoridades gubernamentales y la comunidad, con una *limitada participación en el trabajo técnico-metodológico con los docentes y en la atención directa a la problemática del proceso de enseñanza-aprendizaje escolar, tareas que se delegaban en los subdirectores de las escuelas y, principalmente, en los jefes de cátedra.* En este sentido, resulta evidente que la

secundaria, trasladó muchos elementos de la concepción del funcionamiento de los institutos de segunda enseñanza (llamados institutos preuniversitarios a partir de la Ley 680 de 1959) cuya “mirada estaba puesta hacia la universidad”, más que en el nivel precedente.

### *Segunda etapa: De perfeccionamiento del nivel (1975-1989)*

#### *El contexto educativo:*

El inicio de esta etapa, en la que tuvieron lugar acontecimientos trascendentes de la vida política del país, tales como la celebración de los tres primeros congresos del Partido Comunista de Cuba en 1975, 1980 y 1986 y la promulgación de la Constitución Socialista en 1976, se asocia al crecimiento abrupto de las matrículas en el nivel de educación media como consecuencia de la masificación que se produjo en la educación primaria en la etapa anterior. El enfrentamiento a este fenómeno tuvo como fórmulas revolucionarias la creación de las escuelas en el campo y el Destacamento Pedagógico "Manuel Ascunce Domenech". En este nuevo período se inició y desarrolló, a partir de 1975, el primer Plan de Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación y fueron creados el Ministerio de Educación Superior (1976) y los Institutos Superiores Pedagógicos (1976).

Los objetivos básicos de la Política Educacional estuvieron dirigidos durante esta etapa a: *alcanzar los más altos niveles cuantitativos en los servicios educacionales* (en indicadores como la escolarización, la promoción, la retención escolar, la combinación del estudio y el trabajo) y *la elevación de la calidad de la educación*. Castro (1981) señaló: “el esfuerzo educacional en los próximos años tiene que estar encaminado a elevar la eficiencia y la calidad en la enseñanza y la educación.” (p.17)

Durante estos años fueron definidas directrices fundamentales de la Política Educacional de la Revolución tales como: a) la naturaleza y el fin de la educación socialista, b) las direcciones de la educación comunista, c) los principios del Sistema Nacional de Educación (SNE), d) las pautas para la organización y el funcionamiento del SNE, e) los fundamentos de la Política Educacional Cubana, f) el contenido de la participación de las organizaciones políticas, de masas y sociales del país en la realización de la política educacional y g) el papel y el contenido de la labor de los medios de difusión masiva en la educación.

#### *Las características de la secundaria básica como nivel del sistema educativo:*

La secundaria básica, que incluía los grados séptimo, octavo y noveno, se integra al subsistema denominado de Educación General Politécnica y Laboral, que comprendía la educación primaria y la educación media general (secundaria básica y preuniversitaria). A este subsistema se encargó “... la función social de proporcionar los conocimientos básicos necesarios, con la calidad requerida, y desarrollar las capacidades y actitudes, hábitos y habilidades necesarios para la vida social y productiva que demanda el país.

Deberá dar la preparación previa general que se necesita para continuar con aprovechamiento los estudios especializados de nivel medio y superior.” (Tesis y Resolución sobre Política Educacional, 1975, p.22)

Con la implementación del Plan de Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación, emprendido en 1975, la secundaria básica, como los restantes niveles de educación, experimentó importantes transformaciones curriculares y organizativas. Como señalan Mc Pherson, M., Fernández, B., Bosch, R., (2009) el plan de perfeccionamiento tuvo entre sus características más significativas, aplicables a su puesta en práctica en la secundaria básica: “a) Centrar la esencia del cambio en los planes de estudio, programas, libros de texto y orientaciones metodológicas, b) Seminariar a todo el personal docente para que conociera cómo se iban a producir los cambios y en qué consistían los mismos, c) Orientaciones metodológicas detalladas debido a la formación incompleta de los docentes con poca flexibilidad para actuar, d) Concepción de los programas y libros de texto con muchos contenidos y e) Participación amplia de expertos y limitada de profesores de base.” (p.17)

La concepción curricular, enriquecida con el perfeccionamiento y sobrecargada en los contenidos, mantuvo un enfoque disciplinar y priorizó, al igual que en la etapa anterior, el componente instructivo de la enseñanza. Al nivel educativo correspondía la responsabilidad de proporcionar “... la educación básica necesaria para continuar la Educación General Media y seleccionar estudios en otros tipos de enseñanza, como Técnica y Profesional, Formación de Personal Docente y otros.”(Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, 2010, p.32) Se conservaron como asignaturas del currículo: Matemática, Física, Química, Biología, Educación Física, Educación Laboral, Inglés, Geografía, Historia, Español y se introdujeron: Literatura, Artes Plásticas y Dibujo Técnico.

Como señala Otero (2007): “En los primeros años de esta etapa, la enseñanza de la Historia de Cuba se continuó impartiendo como complemento de la Historia Universal, lo que trajo como consecuencia, (...) desconocimiento de la Historia Nacional por parte de los estudiantes. En los primeros años de la década del 80, se restablece la asignatura Historia de Cuba en noveno grado, como materia de estudio independiente, y a mediados de esta década se instituye la enseñanza del idioma ruso (...), que pocos años más tarde (...) fue eliminada del plan de estudio.” (p.18)

En lo organizativo se enriqueció el trabajo de la cátedra que enfrentó nuevos retos y proyectó su trabajo en: “elevar el nivel político-ideológico, teórico-científico y pedagógico-metodológico de sus integrantes” (Salcedo y otros, 2000, p.19). Se estableció la doble sesión en las secundarias básicas urbanas (Resolución 397 del 20 de agosto de 1983) y comienza a abogarse por una escuela que, por su estilo de trabajo y organización, fuera más abierta a la comunidad.

La implementación del Plan de Perfeccionamiento “... elevó significativamente el nivel científico del contenido de los programas y textos escolares acorde al

desarrollo de las ciencias y de la técnica en el mundo.”(Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, 2010, p.33) No obstante, una investigación ramal del Subsistema de Educación General Politécnica y Laboral, desarrollada entre 1981 y 1985, “... marcó sobrecarga en conocimientos de carácter secundario en programas y textos escolares, lo que afectó la solidez en el aprendizaje de estos conocimientos, al propio tiempo la tendencia hacia una hiperbolización en la parte cognitiva e instructiva.” (Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, 2010, p.33)

Como consecuencia de lo anterior se hizo evidente la necesidad de realizar ajustes en los programas vigentes “... a fin de dar mayores posibilidades a profesores y alumnos de la realización de un proceso de enseñanza-aprendizaje que atendiera más al desarrollo de las habilidades de los alumnos y aumentar los esfuerzos encaminados a lograr que estos trabajasen en forma independiente.”(Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, 2010, p.33) Ello se concretó en un nuevo plan de estudio que se introdujo en el curso escolar 1987-88 y se desarrolló hasta el curso 1990-91.

*La gestión del director en la dirección institucional del proceso de enseñanza aprendizaje, como esfera de su actividad profesional de dirección:*

Durante esta etapa, como parte de la implementación del Plan Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación, el Ministerio de Educación realizó una gestión loable en la orientación precisa del contenido de la actividad profesional de dirección de los directores escolares, incluidos los que laboraban en el nivel de secundaria básica.

En documentos normativos y metodológicos como las “Indicaciones Metodológicas y de Organización para el desarrollo del trabajo en el Ministerio de Educación”, que se editaban para cada curso escolar y los “Seminarios nacionales a dirigentes, metodólogos e inspectores de las direcciones provinciales y municipales de educación” (también anuales), se establecieron importantes precisiones sobre la labor que debía desarrollar el director, es decir, qué procesos debía atender, qué funciones debía realizar, a qué prioridades debía dedicar su tiempo, entre otras cuestiones.

Uno de los elementos que se destaca es el relativo a la definición del cargo, en la que se incluyeron términos como: representante del Partido y del Estado en la escuela, metodólogo e inspector principal del centro, máxima autoridad de la unidad docente, primer metodólogo y primer inspector y guía de los maestros y profesores, representante de los niveles superiores, máximo representante técnico del plantel, entre otros. Estos términos aluden a los roles más importantes que se reconocían al director escolar en el ejercicio de su actividad profesional de dirección.

Se consideraban como esferas principales de la actividad profesional de dirección del director escolar, con los consiguientes procesos, funciones y roles asociados, las relacionadas con:



- La planificación y control del trabajo.
- La organización general de la vida de la escuela.
- La dirección del proceso docente educativo, que se enuncia como su función fundamental e implicaba la organización y realización del trabajo metodológico con el personal docente en función de su preparación ideológico- política, teórico-científico general, pedagógica y metodológica; así como el perfeccionamiento del sistema de dirección del proceso pedagógico. (Colectivo de Autores ICCP, 1984, p.358)
- El control interno de la escuela, cuyo contenido abarcaba todas las esferas de la actividad escolar: política, metodológica, educativa, administrativa y organizativa.
- La organización del trabajo extradocente y extraescolar.
- La atención al trabajo técnico administrativo.
- El control del trabajo administrativo.
- El trabajo con la familia y la comunidad.

En el caso de las escuelas secundarias básicas en el campo, que representaban un porcentaje significativo dentro de las instituciones del nivel, se establecía que el director debía prestar atención preferente al trabajo educativo y a la participación de los alumnos en las actividades productivas agrícolas, para lo que se apoyaba en los subdirectores de internado y de producción.

En la amplia variedad de documentos revisados, correspondientes a esta etapa, aparecen enunciadas una gran cantidad de funciones que los directores debían desplegar, relacionadas con las esferas anteriores. En uno de ellos se señalan como funciones: (Ministerio de Educación, 1976, p.43-48)

1. Conocer con precisión el programa de su trabajo, los documentos de planificación y las orientaciones sobre proyección del trabajo
2. Determinar los niveles de responsabilidad de las personas con el cumplimiento de las tareas.
3. Tener los planes de trabajo.
4. Establecer el control riguroso al cumplimiento de las tareas en tiempo y forma: a) Calendarios y horarios, b) Desarrollo de programas, c) Preparación de clases, d) Preparación metodológica y superación del colectivo pedagógico, e) Aplicación del sistema de evaluación, f) Uso y conservación de la BME, g) Actividades de continuidad del proceso docente-educativo, h) Controles establecidos oficialmente, i) Funcionamiento correcto de los órganos de dirección del centro, j) Desarrollo del estudio individual y colectivo en el centro, k) Atención a las diferencias individuales de los alumnos.
5. Visitar diariamente una clase como mínimo.

6. Impartir clase a un grupo de alumnos.
7. Estudiar, autosuperarse para que pueda dirigir adecuadamente el proceso docente-educativo de su escuela.

En general, en los documentos examinados se aprecia un énfasis marcado en las funciones del director asociadas al control interno de la escuela. Por consiguiente, entre las principales acciones y vías que se le recomiendan utilizar para ello se enuncian: a) la observación directa, b) las visitas a clase, a la preparación metodológica, a los colectivos y otras actividades, c) la revisión de libretas o cuadernos de trabajo de los alumnos y documentos de los profesores, d) los despachos, e) las reuniones, f) entrevistas, g) recorridos, h) muestreos, i) comprobaciones de conocimientos, habilidades y hábitos de los educandos, j) el control de la aplicación y los resultados de la evaluación, k) la información que aporta las reuniones de los órganos técnicos y de dirección y la valoración de la preparación metodológica.

Con independencia del nivel de precisión que se logró en la orientación del contenido de la labor del director, que hizo un mayor énfasis en su gestión en la dirección institucional del proceso docente-educativo, en la investigación, a partir esencialmente de los testimonios de directores y docentes que laboraron en la secundaria básica durante esta etapa, y de informes valorativos consultados, se pudo precisar que, *aunque la labor del director se fue centrando más en los aspectos pedagógicos y metodológicos de la vida escolar, la forma de su participación siguió siendo muy operativa y, en la mayoría de los casos, siguió estando excesivamente delegada en los subdirectores docentes y los jefes de cátedras.*

*Tercera etapa: De tránsito al nuevo modelo de escuela (1990-2002)*

*El contexto educativo:*

Durante esta etapa, bajo las condiciones más severas del “Período Especial en Tiempo de Paz” que hubo de enfrentar Cuba como consecuencia del doble bloqueo a que se vio sometida tras el derrumbe del socialismo europeo y la desintegración de la URSS, fueron planteados como objetivos estratégicos esenciales de la Política Educacional *“mantener la masividad de la educación y conciliar el concepto de masividad con el concepto de calidad”*.

La precisión de estos objetivos resumían lo que al respecto fue aprobado en el V Congreso del Partido Comunista de Cuba: *“La educación con carácter gratuito, basada en el principio martiano del estudio y el trabajo, y regida por el Estado, continuará asegurando maestro y escuela para cada niño y posibilidades de acceso a niveles superiores de enseñanza en relación con las aptitudes de cada estudiante y la demanda de fuerza de trabajo en especialidades concretas; elevando permanentemente la calidad de este servicio. Se deberá trabajar aún más en medidas para lograr la estabilidad de los maestros y profesores, y en la atención a los ciclos de formación con mayores tensiones. Se continuará el desarrollo de cursos para trabajadores y de*

postgrado, así como de los cursos libres y la educación a distancia para quienes con el nivel precedente aprobado deseen acceder a la educación superior. Se garantizará la educación integral de los estudiantes elevando sus conceptos éticos y patrióticos.” (V Congreso del Partido Comunista de Cuba. Resolución Económica, 1997, p.7)

La estrategia planteada por el Ministerio de Educación para la concreción de estos objetivos fue la llamada “Optimización del proceso docente educativo” sustentada, para su alcance, en dos pilares: el entrenamiento metodológico conjunto y los centros de referencia.

*Las características de la secundaria básica como nivel del sistema educativo:*

Durante esta etapa, en correspondencia con la compleja situación del país, la misión de la secundaria básica, se orientó a: “dirigir los esfuerzos hacia el desarrollo de un nuevo tipo de hombre integral, profundamente solidario y humano, con sentido de su identidad nacional, identificado con su cultura y su nación socialista, patriota y trasformador creativo de la realidad”. (Colectivo de autores del ICCP, 2004, p 22) Los objetivos del nivel, que asumieron el término de objetivos formativos generales, se encaminaron a lograr esta aspiración.

En lo curricular, entre los años 1991 al 2000, se produjeron adecuaciones o modificaciones de los programas que se habían puesto en vigor en el curso 1987-1988, que consistieron en simplificaciones e introducción de contenidos, el aumento de frecuencias en algunas asignaturas y la eliminación de otras. Estas decisiones afectaron la coherencia y la sistematización didáctica alcanzada en las etapas anteriores en los currículos, sustentadas por los estudios de perfeccionamiento del sistema, lo que se expresa en las modificaciones realizadas a los planes de estudio y programas. (Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, 2010, p.36)

El centro de las transformaciones no se dirigió a los cambios en planes y programas, sino en el cambio educativo desde la escuela, lo que se concretó en la elaboración de proyecciones y exigencias educativas de la escuela de educación general y su particularización en la primaria y la secundaria básica. Se establecieron así los llamados modelo genérico de la escuela de educación general y los modelos específicos de las escuelas primaria y secundaria básica, que conciben que “...el cambio fundamental en el proceso educativo se encuentra en la búsqueda de niveles superiores en la calidad de la gestión de los actores principales, maestros, alumnos, el resto del personal de la institución en unidad mancomunada con la familia y la comunidad”; así como la búsqueda de “...un mayor nivel de integración en las estrategias pedagógicas que se diseñen de forma participativa a partir del fin y objetivos previstos en cada nivel de enseñanza.” (Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, 2010, p.36)

Entre las innovaciones introducidas se encuentra la implementación de los Programas Directores, con la concepción de que estos debían “gobernar y dirigir todo el trabajo de la escuela”, pues cada asignatura tenía sus funciones

declaradas. En consecuencia con la importancia concedida al componente formativo se prioriza la atención al diagnóstico individual, al trabajo político ideológico; así como a la formación de valores, la conducta ciudadana y para la vida.

A consecuencia de los resultados investigativos alcanzados se construyó un modelo actuante de la secundaria básica, donde se identificaron las dificultades más significativas que condujeron a considerar este nivel como el eslabón más débil del sistema educacional cubano, centrándose todo el énfasis en su mejoramiento, a favor de los adolescentes.

La estructura organizativa de la escuela experimentó como transformaciones fundamentales: la desaparición del cargo de subdirector docente y el surgimiento de los departamentos docentes por áreas del conocimiento, en sustitución de las cátedras por asignaturas (curso 1994-1995), por considerarse que: “Las exigencias, cada vez más crecientes al proceso docente-educativo, dirigidas hacia una calidad superior de la educación (...), desde un concepto de integralidad, no podía ser alcanzada a partir de la visión limitada de una asignatura (...).” (Salcedo y otros, 2000, p.19). Esto implicó la prioridad en el tratamiento de las relaciones intermaterias en el contenido de la superación, el trabajo metodológico y la investigación.

*La gestión del director en la dirección institucional del proceso de enseñanza aprendizaje, como esfera de su actividad profesional de dirección:*

Durante esta etapa, como consecuencia de la difícil situación del país, por los efectos del período especial, las escuelas secundarias básicas tuvieron que hacer frente a complejos problemas como el éxodo de docentes a otros organismos, que generó un déficit significativo de la fuerza profesoral. Otros problemas que evidencian la seria situación por la que durante estos años atravesó la escuela, fueron la disminución en los principales indicadores de la eficiencia educacional, como la promoción académica, la retención escolar y el deterioro de la disciplina laboral y escolar. La búsqueda de soluciones y alternativas para enfrentar estas problemáticas ocupó gran parte del tiempo de trabajo de los directores.

De otro lado, el cambio de política en el Ministerio de Educación, en relación con el exceso de documentos, ampliamente criticado en los finales de la década de los 80, provocó una disminución en la emisión de documentos normativos y metodológicos, lo que produjo cierto vacío en la precisión de la orientación del contenido del trabajo del director, si se toma como referencia la etapa precedente. En tal sentido, durante estos años los documentos más importantes que guiaron la labor del director fueron: “La dirección del trabajo de la escuela” (1993) y “Contenidos básicos de la labor del director de secundaria básica”, dado a conocer en el año 2000. Otros documentos oficiales de orientación de la actividad del director fueron los referidos al “Trabajo Metodológico” elaborados por el MINED, donde se establecían los principales objetivos y prioridades para cada curso escolar. Estas fueron las fuentes

principales de información utilizadas en la investigación para caracterizar, en este período, la gestión del director en la dirección institucional del proceso de enseñanza aprendizaje.

Otros elementos que tuvieron una importancia trascendente para la labor del director escolar en esta esfera de su actividad profesional de dirección fueron, el cambio en la estructura organizativa de la escuela, como se señaló anteriormente, así como la introducción por el MINED del Entrenamiento Metodológico Conjunto (que se declaró como “el método” y “el estilo” de trabajo del organismo) y del Sistema de Trabajo del Ministerio de Educación, asociado al mismo.

El director escolar es definido como “...el representante del Ministerio de Educación en el centro docente y su función es la de ejercer la autoridad en los aspectos políticos, técnicos y administrativos de la docencia, así como orientar, dirigir, coordinar, supervisar, controlar y evaluar la actuación del personal docente y administrativo y las actividades del desarrollo del proceso docente-educativo y toda la vida escolar del centro.” (Ministerio de Educación y Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 1995, p.34) Tal definición alude a las funciones y roles principales de este directivo.

A partir del análisis de las fuentes antes citadas se pudo establecer que, normativamente, las principales esferas de la actividad profesional de dirección del director escolar, con los consiguientes procesos, funciones y roles asociados, eran, en esta etapa, las relacionadas con:

- *La dirección del trabajo metodológico*, considerada como la esencia de la planeación estratégica escolar, “...por cuanto significa determinar, en función de las exigencias de la escuela, los aspectos que requieren ser profundizados para perfeccionar el trabajo del colectivo pedagógico y el proceso docente educativo.” (Ministerio de Educación, 1993, p.9) En este orden, se especifica la necesidad del trabajo apoyado en los órganos de dirección y técnicos y de una interrelación constante con los metodólogos, que asegure la unidad de exigencia y el asesoramiento metodológico a los docentes.
- *El trabajo del director con las organizaciones políticas, de masas y estudiantiles, la familia y la comunidad*, para el que se planteaban como prioridades: a) el trabajo vinculado con las organizaciones de la escuela, lo que implicaba ofrecerles participación en la toma de decisiones, b) la motivación de los padres para su incorporación a las actividades escolares y el desarrollo de las “escuelas de padres” como una de las vías principales para alcanzar tal propósito, c) la conversión de la escuela en el centro cultural más importante de la comunidad (Ministerio de Educación, 1993, p.7-8) y, d) la atención al funcionamiento de la Organización de Pioneros José Martí. (Ministerio de Educación, 2000, p.7)

- *La motivación y estimulación, la atención a los trabajadores y la evaluación del personal docente*, al considerarse que "...las relaciones con los trabajadores son parte esencial de la labor del director, por ser estos los que materializan el cumplimiento de los objetivos de la escuela." (Ministerio de Educación, 1993, p.3) Se ponderó la evaluación del desempeño docente como "un proceso de valoración sistemática que tiene como principal objetivo, perfeccionar el trabajo del personal docente, lo que incide directamente en elevar la calidad de la educación" (Ministerio de Educación, 1993, p.4)
- *La organización escolar*, de la que se consideraron como aspectos esenciales: el control inicial y final del día, la organización de la doble sesión y el desarrollo del matutino, entre otros. (Ministerio de Educación, 2000, p.1-2)
- *La dirección del sistema de trabajo de la escuela*, como parte de lo cual se enfatizaba en su labor en el funcionamiento de los órganos de dirección y técnico: consejo de dirección, consejo técnico, el colectivo departamental, el claustriillo, el claustro, el consejo de escuela y la cátedra de valores. . (Ministerio de Educación, 2000, p.2-5)
- *La formación laboral y vocacional y la orientación profesional*, en la que se precisan como procesos a atender: el estudio de los intereses de los alumnos y familia, el diagnóstico de las posibilidades del claustro para desarrollar las actividades de formación vocacional y la orientación profesional y el trabajo metodológico en función de ello, el trabajo con el Palacio de Pioneros y la atención al movimiento de monitores y las aulas pedagógicas.
- *El control de los recursos materiales y financieros*, al definirse al director como el responsable máximo para el aseguramiento material y financiero en su escuela. (Ministerio de Educación, 2000, p.7)

Aún cuando las orientaciones del MINED enfatizaron en aspectos relacionados con la gestión del director en la dirección institucional del proceso de enseñanza aprendizaje, tales como su implicación en la dirección del trabajo metodológico y en el entrenamiento metodológico conjunto, *su labor en este orden experimentó cierto retroceso como consecuencia de la difícil situación que vivieron las instituciones educativas*, a las que se planteó como principal misión mantener los servicios educativos y, con ello, preservar una de las más preciadas conquistas de la Revolución.

*Cuarta etapa: De implementación del nuevo modelo de escuela (2003 a la actualidad).*

*El contexto educativo:*

En esta etapa, el contexto educativo estuvo determinado, en primer lugar, por la influencia de la "Batalla por la educación y la cultura", una de las

direcciones principales de la “Batalla de Ideas”, que dio continuidad a más de cinco décadas de Revolución Educativa que, en esta etapa de su desarrollo, iniciada con el nuevo siglo, tiene como reto principal *el incremento de la cultura general integral de toda la sociedad*. La “Batalla por la educación y la cultura” se concretó en un amplio conjunto de programas sociales y educativos que se integraron sistémicamente. Esos programas constituyeron, a su vez, el marco donde se materializaron las *transformaciones de las concepciones, las actitudes y las prácticas educativas* que son la esencia del cambio educativo, que durante todos estos años se ha llevado a cabo en todos los niveles del sistema educacional cubano.

Un segundo elemento de importancia que ha precisado lo que se pretende alcanzar en Educación y define sus directrices, ha sido la aprobación e implementación de los “Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución”, en los cuales se define un conjunto de objetivos principales de la política educativa para el actual momento histórico y los próximos años, entre los que se destaca: “Continuar avanzando en la elevación de la calidad y rigor del proceso docente-educativo, jerarquizar la superación permanente, el enaltecimiento y atención del personal docente, y el papel de la familia en la educación de niños y jóvenes. Lograr una mejor utilización y aprovechamiento de la fuerza de trabajo y de las capacidades existentes.” (VI Congreso del PCC, 2011, p.19)

*Las características de la secundaria básica como nivel del sistema educativo:*

El modelo de la escuela secundaria básica experimentó las más radicales transformaciones, en el contexto del cambio educativo que tuvo lugar en todos los niveles educativos. Dichas transformaciones abarcaron, sobre todo, la organización y el funcionamiento de la escuela, y tuvieron como complemento cambios en el proceso de formación de los docentes, partiendo de concepciones enteramente nuevas. El nivel educativo se convirtió en el de mayor prioridad para el Ministerio de Educación y el Estado.

Durante esta etapa se han producido varias redefiniciones sobre el fin de la secundaria básica como nivel de educación. Al respecto, en el Modelo de Escuela Secundaria Básica se precisa como: “La formación básica e integral del adolescente cubano, sobre la base de una cultura general, que le permita estar plenamente identificado con su nacionalidad y patriotismo, al conocer y entender su pasado, enfrentar su presente y su preparación futura, para adoptar de manera consciente la opción del socialismo, que garantice la defensa de las conquistas sociales y la continuidad de la obra de la Revolución, expresado en sus formas de sentir, de pensar y de actuar.”(Rojas, C. y otros, 2007, p.11)

En un documento más reciente. “La escuela de educación general. Proyecciones y exigencias educativas” (2011) se enuncia como fin de la secundaria básica: “Contribuir al desarrollo y la formación integral de la personalidad del adolescente con un nivel superior de afianzamiento en los

conocimientos y en las habilidades adquiridas en el nivel primario, así como lograr en sus formas de pensar y de comportamiento la presencia de motivos, normas y valores en correspondencia con la sociedad socialista, expresados en formas superiores de independencia y de regulación al asumir una posición activa ante las nuevas tareas estudiantiles y sociales que aseguren su preparación para la continuidad de estudios.” (Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, 2011, p.7)

Valle, A. y otros, (2013), señalan: “Hoy vinculado con el fin de la secundaria básica, se incluyen las exigencias pedagógicas relativas a la función social de la escuela y su labor educativa, que constituye un referente teórico general y esencial a tener en cuenta en su concreción en la escuela y por ende en todo el sistema de actividades y relaciones.”(p. 6-7)

Durante el período 2003-2009, que da inicio a la etapa, y en consecuencia con la necesidad de ofrecer respuesta a las demandas de la concepción formativa en el nivel educativo, se comenzó a aplicar un nuevo modelo que se sustentaba en responsabilizar con la formación del adolescente a un profesor general integral (PGI), encargado de atender con sentido educativo y conducir el aprendizaje de 15 alumnos con el auxilio de las videoclases y teleclases en todas las asignaturas (excepto Educación Física, Computación y Educación Artística) y el empleo de una colección de software que abarcaba todas las materias. El modelo concebía, asimismo, la permanencia de los estudiantes en las escuelas durante las dos sesiones, a partir del llamado horario único.

Con independencia de la justeza de las razones que condujeron a la aplicación del nuevo modelo, luego de tres cursos escolares, tras estudios realizados, se hicieron evidentes dificultades objetivas y deficiencias de la propia concepción, que aconsejaron aplicar nuevos cambios. Entre ellas son significativas: la falta de preparación de los docentes (PGI) para dirigir el proceso de enseñanza aprendizaje en tan variado y amplio espectro de asignaturas y el “...insatisfactorio empleo de la tecnología, la cual ha de considerarse como apoyo del docente en las aulas y no para sustituirlo...” (Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, 2010, p.37).

En el curso escolar 2009-2010 se introdujeron transformaciones en el modelo de escuela que se venía implementando, que se mantienen en la actualidad, y marcan el inicio de un segundo período de la etapa. Según Valle, A. y otros (2013), los cambios más importantes que se experimentan se concentran en:

- La concepción del trabajo del profesor con doble especialidad: Matemática-Física, Español-Literatura, Educación laboral-Infomática, Biología-Química, Biología-Geografía y Marxismo Leninismo-Historia. Se mantiene además el trabajo de los profesores de Inglés, Educación Física y Educación Artística en sus especialidades.
- El diseño del trabajo metodológico a partir de las nuevas formas del trabajo del profesor.



- El desarrollo de un proceso de enseñanza-aprendizaje donde el profesor retoma su rol protagónico en la dirección del proceso a la vez que utiliza las teleclases, las video clases y la computación como medio de enseñanza tratando de lograr mejores resultados instructivos y educativos en los alumnos.
- La concepción y práctica del profesor guía.
- Los roles del profesor principal y el jefe de grado.
- Las modificaciones curriculares.(p.1)

En la estructura organizativa de la escuela el cambio más importante en esta etapa es la aparición del jefe de grado, con lo cual surge el consejo de grado como órgano funcional del trabajo metodológico. Actualmente, en las escuelas con una matrícula inferior a los 360 estudiantes, en vez de los jefes de grado, existe un subdirector docente. De igual modo, aparecen otras figuras con responsabilidades en el trabajo metodológico con los profesores, como los tutores (por áreas de conocimiento) subordinados al director. A partir de la desaparición del PGI, en 2010, se ha restablecido la figura del profesor guía, como coordinador del colectivo pedagógico de grupo (nuevo órgano funcional del trabajo metodológico) que tiene la responsabilidad de concebir, desarrollar y evaluar la estrategia educativa del grupo de escolar.

*La gestión del director en la dirección institucional del proceso de enseñanza aprendizaje, como esfera de su actividad profesional de dirección:*

En el documento “Modelo de Escuela Secundaria Básica”, la figura del director escolar se define como: “... un profesor general integral que es el máximo responsable de concretar la política educacional en la escuela como microuniversidad. Debe devenir líder para el trabajo educativo de toda la comunidad escolar.” (Rojas, C. y otros, 2007, p.53)

En el curso escolar 2003-2004 tuvo lugar la puesta en práctica del nuevo modelo de escuela secundaria básica (que sufrió importantes modificaciones a partir del curso escolar 2009-2010), que introdujo cambios significativos relacionados con la estructura organizativa, la concepción del proceso de enseñanza aprendizaje, el currículo y el funcionamiento institucional, en general. Por consiguiente, la labor del director ha estado centrada en la implementación de dichos cambios y se ha hecho, por consiguiente, mucho más compleja.

La gestión del director ha centrado el énfasis en las esferas de actuación (con los consiguientes procesos, funciones y roles asociados), que se señalan más adelante. La precisión de estas esferas, por los investigadores, ha tenido como fuentes documentos normativos y metodológicos del MINED, entre los que se destacan el “Modelo de Escuela Secundaria Básica” (en sus diferentes versiones), los reglamentos referidos al trabajo metodológico, la evaluación, la inspección escolar, entre otros, que se han adoptado en estos años, así como los temas abordados en los “Seminarios Nacionales de Preparación del Curso

Escolar”, para los cursos escolares desde el 2009-2010 al 2013-2014. De igual modo, resultó muy útil el intercambio con directivos y funcionarios de este nivel de educación. Dichas esferas y procesos principales son:

- *La atención a la creación de las condiciones materiales para el cambio:* que priorizó, en el primer período de la etapa (2003-2009), la adaptación y creación de nuevas aulas en función de las variantes de grupos de clase que se establecieron para poder introducir el horario único y cumplir con la relación de un PGI por cada 15 alumnos. A esta tarea el director hubo de dedicar una parte importante de su presupuesto de tiempo. En el actual período (2009 a la actualidad) una de las prioridades, en este orden, es el rescate y acondicionamiento de los laboratorios y talleres, en consonancia con los cambios curriculares introducidos.
- *El funcionamiento de los órganos técnicos y de dirección* (entre los que se introdujo el consejo de grado en el 2003), que experimentaron un rediseño de sus funciones, lo que ha requerido de la preparación sistemática del colectivo de dirección de la escuela, bajo la responsabilidad y el protagonismo del director.
- *La organización escolar:* en la que ha tenido prioridad la organización del horario único, que debe considerar todas las actividades del día. La vida de la escuela se planifica y organiza en función de la formación integral del pionero, desde el punto de vista: docente, laboral, deportivo, cultural recreativo, de orientación profesional, político –ideológico y de salud, propósito para el cual los directores no siempre han contado con las condiciones necesarias.
- *La dirección del trabajo metodológico y la atención al aprendizaje escolar* que, además de ser una prioridad en la labor del director, ha constituido una ardua y difícil tarea. En el período 2003-2009, el trabajo metodológico tuvo como intención principal asegurar la preparación de los docentes en las asignaturas en las que no eran especialistas, para lo cual no siempre se disponía en las escuelas del tiempo necesario, dadas las características del trabajo de los PGI, que debían permanecer durante todo el día frente al grupo de estudiantes y ejercían, además, otras funciones como las de tutores de docentes en formación del instituto superior pedagógico. A partir de las fuentes consultadas, se pudo precisar que este propósito se cumplió insuficientemente, en lo que influyó también la falta de preparación de los directivos escolares para asumir esta tarea.

Con los nuevos cambios incorporados a partir del curso 2009-2010 la prioridad del trabajo metodológico es la preparación metodológica, científico pedagógica y político –ideológica de los profesores con doble especialidad y la especialización, en función de este cambio, de los PGI que se formaron para la concepción anterior, a partir del empleo de las

formas organizativas y niveles funcionales del trabajo metodológico establecidas en la Resolución Ministerial 150/2010 (Ministerio de Educación, 2010).

Un tema central del trabajo metodológico y la atención al aprendizaje escolar, que ha debido atender el director en estos años, ha sido la preparación de los directivos escolares, docentes, alumnos y padres para la aplicación de modificaciones en el sistema de evaluación escolar. El sistema que se introdujo en el nivel en el año 2003, incorporó en su contenido, junto al componente instructivo, el componente educativo, así como la utilización de diferentes vías para la evaluación permanente o sistemática, e incluyó especificaciones sobre el tratamiento de la ortografía y la evaluación de la asignatura de Informática. A partir de 2009, la secundaria básica se ha regido por el nuevo sistema de evaluación escolar instituido por la Resolución 120/2009 (Ministerio de Educación, 2009), para todos los niveles del Sistema Nacional de Educación, en el que se incluyen como tipos la evaluación: la sistemática, la parcial y la final; se precisan las vías y formas de su realización y se establecen como funciones de la evaluación en el proceso educativo, las de diagnóstico, de orientación y reorientación, de pronóstico o predicción y de control, entre otros elementos importantes.(Cánovas, 2010, p.203)

También ha tenido gran importancia, la preparación de los estudiantes y profesores para los operativos nacionales realizados como parte del Sistema de Evaluación de la Calidad de la Educación<sup>4</sup>, y el trabajo metodológico en función de la mejora del aprendizaje escolar, a partir del análisis de sus resultados.

- *El funcionamiento de la escuela como microuniversidad:* Junto a su responsabilidad de dirigir institucionalmente el proceso formativo de la secundaria básica, el director asumió este mismo encargo con los estudiantes de las universidades de ciencias pedagógicas que fungen como profesores en sus escuelas. Esta tarea incluye el seguimiento al trabajo de los tutores designados para la dirección de la formación integral de dichos estudiantes y la coordinación de acciones entre la microuniversidad y las sedes pedagógicas municipales (hoy filiales) de las universidades de ciencias pedagógicas.
- *La atención al trabajo con la familia y la comunidad,* que ha alcanzado una dimensión superior a la de cualquier otra etapa anterior: En el

---

<sup>4</sup> Entre 1996 y 2007 se desarrollaron 12 Operativos Nacionales de Evaluación de la Calidad de la Educación, que permitieron obtener información sobre la marcha del sistema educativo, especialmente en lo concerniente al aprendizaje de los alumnos. Un número importante de los factores asociados que se identificaron, estuvieron relacionados con el funcionamiento de las instituciones educacionales y aportaron, de manera indirecta, criterios para su evaluación. Fuente: Torres Fernández, Paul y otros (2011). El desarrollo de una cultura de la evaluación educativa en Cuba. Curso 8. Congreso Internacional Pedagogía 2011. Sello Editor Educación Cubana, La Habana, Cuba, páginas 12 y 13

nuevo modelo introducido en el 2003, modificado en 2009, al PGI y al profesor guía actual se le encomienda profundizar en el diagnóstico de la familia, para influir así, en el proceso educativo intrafamiliar y lograr la convergencia de las acciones sobre el escolar, como principal beneficiario de esta labor mancomunada. La actividad del director ha estado dirigida a la preparación de los restantes directivos escolares y el colectivo pedagógico para la orientación educativa y preventiva a las familias que lo requieran, así como en la optimización del funcionamiento del consejo de escuela y las escuelas de padres. Se ha enfatizado en la labor del director en la coordinación con instituciones y centros de trabajo de la comunidad, para lograr una orientación especializada en la formación laboral de los alumnos.

- *La dirección de la labor educativa:* ha sido una de las esferas a la que se ha concedido una alta prioridad en la gestión del director de secundaria básica. La labor educativa se concreta en “...un conjunto de actividades conscientemente planificadas y organizadas en que el educando interactúa con sus iguales, en el grupo escolar y fuera de él, con sus profesores (...) y con todo el personal de la escuela. Como resultado de esas actividades y de las relaciones que en ella tienen lugar, se va acrisolando su desarrollo, la apropiación de la cultura que la escuela promueve y configurando sus juicios, opiniones y valores sobre la vida y la sociedad.” (García, L. y otros, 2011, p.117)

A lo largo de estos años, dentro de las direcciones principales de la labor educativa han estado el trabajo político ideológico, la educación en valores, la educación patriótica y ciudadana, la educación para la salud, la sexualidad y la vida familiar y el trabajo de orientación profesional y formación vocacional, en detrimento de otras direcciones que no han sido suficientemente atendidas como la educación laboral y la educación económica. La labor del director en esta esfera se ha concretado, básicamente, mediante el trabajo metodológico y la ejecución de la actividad extradocente y extraescolar, y se ha caracterizado por la parcelación y la consiguiente falta de integración.

- *La planificación general del trabajo de la escuela y el control interno:* el proceso de planificación ha adquirido un rol estratégico en el modelo económico cubano, y por ende su prioridad alcanza las instituciones escolares y con ello, el papel del director en este proceso. Se materializa mediante planes (anual, mensual e individual) que contienen los objetivos de trabajo y los procesos a priorizar, en su carácter rector y en correspondencia con las actividades y recursos que se disponen, utilizándola como “herramienta de trabajo”. Su carácter integral conlleva a que el director escolar deba, de conjunto con los demás directivos del centro, dedicar un valioso tiempo para su concepción, ejecución, seguimiento, control y evaluación de lo que se planifica. Es hoy, uno de los contenidos de las visitas que con mayor intención y sistematicidad

atienden los niveles jerárquicos superiores al supervisar la gestión del director.

De igual modo, se ha hecho énfasis en la dedicación que debe tener el director al *control interno*, sobre la base de la concepción establecida en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República, “Normas del Sistema del control Interno”, que la entiende como un instrumento de dirección que los directores escolares deben aplicar con la intención de minimizar oportunamente los riesgos que puedan afectar los objetivos propuestos. Este proceso constituye una prioridad en el sistema de trabajo de cada una de las entidades del Ministerio de Educación y, por ende, *en el de los directores escolares de secundaria básica*.

De lo analizado anteriormente se puede concluir que en la etapa que se inició en el año 2003 y llega a la actualidad, *la actividad profesional del director ha estado enfocada en la gestión del cambio educativo*, en las condiciones de la implementación de un nuevo modelo de escuela que se ha ido reajustando de manera permanente. Aún cuando en los documentos normativos y metodológicos existe precisión conceptual en relación con la necesidad de su labor en la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje, *el grado de su implicación*, en tal sentido, *sigue siendo limitado* por razones como: la propia dinámica del cambio; la falta de preparación que tienen en este orden; el limitado tiempo de permanencia en el cargo; así como la falta de una supervisión acertada por los niveles jerárquicos superiores, que lo orienten en cuanto al contenido (el qué) y los procedimientos (el cómo) de su implicación en dicho proceso.

## CONCLUSIONES

A partir del análisis anteriormente realizado, pueden identificarse como tendencias generales que han marcado la evolución de la gestión del director escolar de secundaria básica en la dirección institucional del proceso de enseñanza aprendizaje, las siguientes:

- La secundaria básica, que ha vivido un proceso de masificación asociado a la definición de la escolaridad obligatoria hasta el 9º grado, ha experimentado una transición en las concepciones curriculares: desde unas, que pusieron el énfasis en lo instructivo, hacia la actual, que define la prioridad en lo formativo; transición que se ha visto acompañada, en cada momento, de transformaciones en la estructura organizativa de la escuela, que han tenido implicaciones en el contenido de la actividad profesional de dirección del director de secundaria básica.
- El reconocimiento creciente, como directriz de la *política educativa*, de que el elemento central del contenido de la actividad profesional del director escolar está relacionado con su gestión pedagógico- metodológica, que aún no ha logrado concretarse, suficientemente, en una orientación precisa

sobre el contenido (el qué) y los procedimientos (el cómo) para su actuación profesional en ese orden.

- La transición progresiva, con retrocesos circunstanciales, del contenido de la actividad profesional del director escolar, desde una labor eminentemente operativa, enfocada hacia el trabajo administrativo, el activismo revolucionario y la representación como máxima figura de la institución escolar, a una labor en la que se ha ido ampliando su implicación en la conducción de los procesos pedagógicos, metodológicos y organizativos que garantizan la realización exitosa del proceso de enseñanza-aprendizaje, implicación que, no obstante, sigue siendo limitada.

#### BIBLIOGRAFÍA

Almaguer Martí, Adrián (2008). La Evaluación de la dirección del cambio educativo en los institutos preuniversitarios. Tesis en opción al grado cinético de Doctor en Ciencias Pedagógicas. UCP “José de la Luz y Caballero”, Holguín.

Alonso Rodríguez, Sergio y Gómez Gutiérrez, L (2007). El entrenamiento metodológico conjunto, un método revolucionario de dirección científica educacional. La Habana: Pueblo y Educación

Cánovas Fabelo, Lesbia (2010) La aplicación del sistema de evaluación escolar en las educaciones. En: Seminario Nacional de Preparación del Curso Escolar 2010-2011. MINED, La Habana, 2010

Castro Ruz, Fidel (1981). Discurso en la Graduación del V Contingente del Destacamento Pedagógico “Manuel Ascunce Doménech” el 7 de julio de 1981. La Habana: Política

Chávez Rodríguez, Justo. (1999). Actualidad de las tendencias educativas. ICCP. Ministerio de Educación. Fotocopia. La Habana.

Fernández, José Ramón. (1986). Conferencia “Desarrollo de la Educación en Cuba”. Encuentro de Educadores por un mundo mejor. La Habana, Cuba.

García Ramis, Lisardo y otros (2011) Consideraciones sobre la labor educativa en las instituciones educacionales. En: SEMINARIO NACIONAL DE PREPARACIÓN DEL CURSO ESCOLAR 2011-2012. MINED, La Habana

Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (2010). Bases Generales para el Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación. (2da versión de documento de trabajo). Julio de 2010

Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (2011). La escuela de educación general. Proyecciones y exigencias educativas. Documento de trabajo en soporte digital.

Ley No. 680 de 23 de diciembre de 1959. En: Bell, José; López, Delia Luisa y Caram, Tania (2006). DOCUMENTOS DE LA REVOLUCIÓN CUBANA: 1959. La Habana: Ciencias Sociales

Mc Pherson Sayú, Margarita, Fernández González Bertha, Bosch Bayard, Roberto (2009). Estrategia metodológica para la implementación de las transformaciones en la secundaria básica cubana. Curso 4, Pedagogía 2009. Sello Editor Educación Cubana, Ministerio de Educación, La Habana

Ministerio de Educación (1976) Indicaciones metodológicas y de organización para el desarrollo del trabajo en el Ministerio de Educación durante el año escolar 1976-1977. La Habana: Editorial Orbe.

Ministerio de Educación (1982) Seminario nacional a dirigentes, metodólogos e inspectores de las direcciones provinciales y municipales de educación. La Habana

Ministerio de Educación (1983). Indicaciones metodológicas y de organización para el desarrollo del trabajo en el Ministerio de Educación durante el año escolar 1983-1985. Libro 1: Educación General Politécnica y Laboral, La Habana

Ministerio de Educación (1993). La dirección del trabajo de la escuela. Curso 1993-1994

Ministerio de Educación (1997). La Educación en Cuba. Congreso Pedagogía 97, La Habana, Cuba, 1997.

Ministerio de Educación (2000): "Contenidos básicos de la labor del director de secundaria básica", La Habana

Ministerio de Educación (2009), Reglamento de Evaluación Escolar. Resolución 120/2009. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.

Ministerio de Educación (2010), Reglamento del Trabajo Metodológico del Ministerio de Educación Curso Escolar 2010-2011. Resolución 150/2010. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.

Ministerio de Educación y Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (1995): Sistemas Educativos Nacionales: CUBA. La Habana

Otero Góngora, Yurima (2007). La evaluación de la dirección del cambio educativo en las secundarias básicas. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico "José de la Luz y Caballero", Holguín, Cuba

Pedagogía. La Habana: Pueblo y Educación, 1984

Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba (1978). Tesis y Resoluciones. La Habana: Ciencias Sociales.

Rojas, Carlos y otros (2007). Modelo de escuela secundaria básica (Proyecto). La Habana: Pueblo y Educación.

Salcedo Estrada, Inés y otros (2000). El diseño estructural y funcional del departamento docente para la dirección eficiente del proceso de enseñanza-aprendizaje en la escuela. Material impreso.

Torres Fernández, Paul y otros (2011). El desarrollo de una cultura de la evaluación educativa en Cuba. Curso 8. Congreso Internacional Pedagogía 2011. La Habana: Sello Editor Educación Cubana.

V Congreso del Partido Comunista de Cuba. Resolución Económica. En "Granma", 7 de noviembre de 1997, pp. 7

Valiente Sandó, Pedro (1997). Propuesta de sistema de superación para elevar la profesionalidad de los directores de centros docentes. Tesis en opción del título de Máster en Investigación Educativa, ICCP. MINED. La Habana.

Valiente Sandó, Pedro (2001). Concepción sistémica de la superación de los directores de Secundaria Básica. Tesis en opción al grado cinético de Doctor en Ciencias Pedagógicas. UCP “José de la Luz y Caballero”, Holguín.

Valiente Sandó, Pedro (2003). Apuntes sobre la evolución histórica del proceso de formación y superación de los dirigentes educacionales en Cuba en la etapa revolucionaria. Resultado No. 7 del Proyecto. Instituto Superior Pedagógico “José de la Luz y Caballero”, Holguín (Material en soporte digital)

Valiente Sandó, Pedro (2005). Una propuesta de caracterización de la Política Educacional de la Revolución Cubana en su evolución histórica Ponencia presentada en “Encuentro Bilateral de Pedagogos de Cuba y Estados Unidos: Búsqueda Investigativa: investigación de la práctica educativa cubana”, Holguín, noviembre de 2005

Valiente Sandó, Pedro (2011). Profesionalización, identidad profesional y formación del director escolar. Congreso Internacional Pedagogía. Curso pre evento. La Habana: Sello Editor Educación Cubana.

Valle Lima, Alberto y otros (2013). Exigencias y prioridades en el trabajo de la secundaria básica cubana actual. Congreso Internacional Pedagogía. Curso pre evento. La Habana: Sello Editor de la Educación Cubana.

VI Congreso del PCC (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Lineamiento 133 (Material en soporte digital)