

LA FORMACIÓN PERMANENTE DE LOS DIRECTORES ESCOLARES ZONALES DEL SECTOR RURAL: UNA PROPUESTA TEÓRICO-METODOLÓGICA

LA FORMACIÓN PERMANENTE DE LOS DIRECTORES ESCOLARES ZONALES DEL SECTOR RURAL

AUTORES: Rosel Santiesteban Pupo¹

Pedro Valiente Sandó²

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: roselsp@uho.edu.cu

Fecha de recepción: 07-06-2018

Fecha de aceptación: 18-07-2018

RESUMEN

El artículo resulta de una investigación que revela la necesidad de dirigir la formación permanente de los directores escolares zonales, a partir de las especificidades de su objeto de dirección. Se expone una síntesis del modelo teórico aportado para la formación permanente de estos directivos, que considera el vínculo entre la orientación referencial contextualizada, el diseño y ejecución contextualizados y la progresión cualitativa de su formación permanente, de cuya interacción emerge la contextualización del proceso formativo, donde se asegura la elevación de su desempeño profesional. También se muestran los principales resultados obtenidos con la aplicación de la metodología para la formación permanente de estos directivos que posibilita la concreción en la práctica de la propuesta teórica.

PALABRAS CLAVE: Formación permanente; directores escolares zonales.

THE PERMANENT FORMATION OF THE SCHOOL ZONAL PRINCIPALS OF THE RURAL SECTOR: A THEORETIC-METHODOLOGICAL PROPOSAL

ABSTRACT

The article results from an investigation that reveals the need to direct the permanent formation of the school zonal principal as from the specificities of its object of management. A synthesis of the theoretic model contributed for these executives' permanent formation is exposed, that you consider the link between the referential orientation contextualize, the design and execution contextualize and the qualitative progression of his permanent formation, of whose interaction emerge the contextualization of the formative process, where the elevation of his professional performance is assured. Also they show the principal results obtained with the application of the methodology for the permanent formation of these executives like practical concretion of the theoretic proposal.

KEYWORDS: Permanent formation, school zonal principal.

¹ Doctor en Ciencias Pedagógicas, Licenciado en Educación Primaria. Profesor Auxiliar del Centro de Estudios de Gestión Organizacional, Facultad de Ciencias Empresariales y Administración, Universidad de Holguín. E-mail: roselsp@uho.edu.cu

² Doctor en Ciencias Pedagógicas y Profesor Emérito del Centro de Estudios de Gestión Organizacional de la Universidad de Holguín, Cuba. E-mail: pvaliente@uho.edu.cu

INTRODUCCIÓN

El logro de la equidad y la calidad de la educación ha sido un tema altamente ponderado en infinidad de documentos consensuados en organismos internacionales y contentivos de políticas educativas nacionales, y objeto de análisis recurrente en los más importantes foros y eventos políticos y científicos celebrados en las últimas décadas. El debate a escala global refleja una creciente toma de conciencia acerca de la urgencia de equiparar los niveles educacionales entre las zonas urbanas y rurales. En función de lograr este propósito, en la experiencia cubana y de otros países existe una organización especial para las instituciones escolares de la educación primaria (básica) radicadas en zonas rurales.

En Cuba, esta organización especial de la red escolar se concreta en las llamadas zonas escolares rurales, que han sido conformadas, en su concepción actual, a partir de la década de los 90 del pasado siglo XX. Ellas constituyen instituciones educativas sui géneris que se conforman de la agrupación de varias escuelas rurales (graduadas y/o con aulas multigrado) de la educación primaria (entre cuatro y cinco regularmente), con sus respectivas comunidades, distribuidas en un territorio establecido, de acuerdo con la población estudiantil existente en el mismo. Cuentan con una dirección unificada, a cargo de los directores escolares zonales (DEZ), que se auxilian en uno o dos jefes de ciclos. En ellas confluyen, además, procesos pedagógicos correspondientes a las educaciones preescolar y especial, lo que le confiere a la actividad de dichos directivos una mayor complejidad.

En consecuencia, constituye una necesidad la elevación de los niveles de profesionalidad de los directores escolares zonales, a fin de que logren un desempeño profesional caracterizado por un despliegue eficaz de las funciones y roles inherentes a su actividad profesional de dirección (APD), como expresión del desarrollo alcanzado en sus competencias directivas.

La profesionalidad se entiende como “el conjunto de competencias que con una organización y funcionamiento sistémico hacen posible la conjugación armónica entre el “saber”, "saber hacer" y "saber ser" en el sujeto, que se manifiesta en la ejecución de sus tareas con gran atención, cuidado, exactitud, rapidez y un alto grado de responsabilidad, compromiso y motivación; que se fundamenta en el empleo de los principios, métodos, formas, tecnologías y medios que corresponden en cada caso, sobre la base de una elevada preparación (incluyendo la experiencia) y que puede ser evaluada a través del desempeño profesional, y en sus resultados.” (Valiente, González, Santiesteban y Del Toro, 2011, p. 38)

La actividad profesional de dirección se refiere al “conjunto de funciones y roles de contenido político-ideológico, técnico-metodológico, científico-pedagógico y administrativo que desarrollan los DEZ, para asegurar la concreción de la política educacional y lograr el cumplimiento del fin y los objetivos de la educación en la zona escolar rural, como tipo particular de entidad educativa, en correspondencia con las condiciones económicas, políticas y sociales de su comunidad.” (Santiesteban, 2011, p. 62)

Las evidencias empíricas, obtenidas desde la práctica supervisora y un estudio diagnóstico realizado por los autores que incluyó como muestra a DEZ del municipio de Holguín, en la provincia cubana de igual nombre, revelaron insuficiencias en el desempeño profesional de estos directivos, cuyas causas se identificaron en dificultades y deficiencias de la dirección y ejecución de su formación permanente. Asimismo, como parte de la investigación, se precisó que las

propuestas teóricas precedentes presentaban carencias que limitaban su posible utilización para abordar la solución de tales insuficiencias desde la formación especializada de los DEZ, dada la particularidad del contenido de su APD, determinada por el contexto y las especificidades del objeto de dirección a su cargo.

A partir de los elementos antes expuestos, se determinó la existencia de una contradicción dialéctica entre las exigencias al desempeño profesional de los DEZ, a partir de las especificidades de su objeto de dirección, y la concepción teórico-práctica de su formación permanente. En consecuencia, se identificó un problema científico que se formuló en los siguientes términos: ¿Cómo dirigir la formación permanente de los DEZ, a partir de las especificidades de su objeto de dirección?

La investigación, que tuvo como objeto de estudio al proceso de formación permanente de los DEZ, se propuso como objetivo general, en pos de la solución del problema planteado: la elaboración de un modelo teórico de la dirección de la formación permanente de los DEZ y de una metodología para su concreción en la práctica, considerando las exigencias que imponen, a su desempeño profesional, las especificidades de su objeto de dirección. En el artículo se presentan, de manera sucinta, los resultados de investigación que derivaron del cumplimiento de este objetivo, que delimitó el campo de acción de la investigación en la dirección de la formación permanente de los DEZ.

Los resultados se obtuvieron a partir del empleo combinado de métodos de investigación de los niveles empírico (observación, encuestas, entrevistas, análisis de documentos, criterio de expertos) y teórico (análisis-síntesis, inducción-deducción, análisis histórico-lógico, modelación y sistémico-estructural-funcional); así como de técnicas y procedimientos estadísticos que posibilitaron el procesamiento e interpretación de los datos acopiados durante el trabajo de campo.

DESARROLLO

A los fines de la investigación se entendió la formación permanente de los DEZ como un “proceso (...) de carácter continuo que tiene como objetivos la consolidación, actualización y complementación permanente de los conocimientos, habilidades, capacidades, actitudes y valores, que configuran las competencias profesionales que los hacen idóneos para el desempeño exitoso de su actividad directiva. La intencionalidad y el contenido de este proceso están determinados por las exigencias sociales a su desempeño, expresadas en el contenido de la actividad profesional de dirección y el perfil de competencias de los DEZ, y por las necesidades educativas (colectivas e individuales) de estos directivos, determinadas a partir del diagnóstico de sus niveles de desarrollo”. (Santiesteban, 2011, p. 60)

Asimismo, la dirección de la formación permanente de los DEZ se asumió como “...proceso articulador que tiene la función de asegurar la proyección del proceso formativo, a partir de las exigencias sociales a su desempeño y sus necesidades educativas (colectivas e individuales), su materialización, a través de la ejecución y regulación de la estrategia de formación, y la evaluación de sus procesos y resultados, como mecanismo para su mejora cualitativa”. (Santiesteban, 2011, p. 60)

El principio del vínculo entre la orientación referencial contextualizada, el diseño y ejecución contextualizados y la progresión cualitativa de la formación permanente de los DEZ

La modelación de la dirección de la formación permanente de los DEZ demandó, asimismo, la necesidad de contar con principios teóricos explicativos de su contenido esencial, que ofrecieran, a su vez, una orientación teórico-metodológica que sirviera de pauta a su concepción y ejecución.

Ante la insuficiencia de un conjunto de propuestas precedentes de principios u otros postulados teóricos rectores analizados, relacionados con la formación permanente de docentes y directivos (González, 1997; Añorga, citada en Valiente, 2001; Castillejo, 2004 y González, 2009), cuya utilidad se reconoce por los investigadores, se asumió la necesidad de formular un nuevo principio (en calidad de postulado rector) para orientar la dirección de la formación permanente de los DEZ, considerando la especificidad de su APD asociada a las particularidades de su objeto de dirección.

El principio formulado, denominado “del vínculo entre la orientación referencial contextualizada, el diseño y ejecución contextualizados y la progresión cualitativa de la formación permanente de los DEZ” postula que la pertinencia y efectividad de la dirección del proceso formativo depende de la calidad con que se logre la contextualización del diseño y ejecución de la formación, sobre la base de una orientación referencial contextualizada de dicho proceso y el empleo sistemático de la evaluación, como medio para asegurar la progresión cualitativa del proceso, y de sus resultados.

La contextualización del diseño y ejecución de la formación permanente se refiere a la calidad del proceso que expresa la adecuación de las acciones formativas que se despliegan, a las necesidades y potencialidades educativas individuales y colectivas de los DEZ, como sujetos de aprendizaje; así como, a las exigencias sociales que se plantean a su desempeño profesional, expresadas en el contenido de su actividad profesional de dirección y en las cualidades ideales que deben caracterizar su profesionalidad, en consonancia con tales exigencias.

Esta contextualización se garantiza, a partir de la calidad de la información que se utilice para definir los objetivos, el contenido y los aspectos metodológicos de las acciones formativas. La calidad de la información está asociada, entre otros elementos, a su oportunidad y objetividad; es decir, al grado en que esta es capaz de revelar los elementos siguientes: a) qué se exige al desempeño profesional y la profesionalidad del DEZ, en cuanto a “lo que debe hacer” en la ejecución de su actividad profesional de dirección, b) qué cualidades debe poseer el directivo para hacerlo con el máximo de efectividad y, c) cuáles son los elementos relativos al estado de su profesionalidad que le facilitan o limitan poder hacerlo con la efectividad que se le exige. A esto se refiere la orientación referencial contextualizada de la formación permanente, como cualidad que caracteriza una dirección pertinente y efectiva del proceso formativo.

De igual modo, la dirección pertinente y efectiva del proceso de formación permanente exige de la utilización de la evaluación como instrumento de dirección que permite informar sobre la calidad con que está transcurriendo el proceso, durante todos los momentos de su ejecución, y de los resultados que se van logrando como consecuencia de la implementación de las acciones formativas diseñadas. La información que provee la evaluación se convierte así en un insumo esencial para la toma de decisiones que permiten la progresión cualitativa sistemática del proceso de formación, y de su dirección, al aportar elementos que actualizan la orientación referencial con que se cuenta para realizar las adecuaciones necesarias a la planeación de la formación. La progresión cualitativa de la formación permanente es, entonces, la calidad de la dirección del proceso que expresa su mejora gradual y sistemática, a partir de la utilización oportuna de la

información que se obtiene mediante las acciones de evaluación, que se desarrollan durante todos los momentos del proceso de formación.

El cumplimiento del principio implica tomar en cuenta, entre otros, los requerimientos siguientes:

- ◆ La consideración de referentes que garanticen una orientación contextualizada para el diseño y ejecución de la formación, al aportar información sobre las exigencias sociales al desempeño y las necesidades colectivas e individuales los DEZ, como sujetos de aprendizaje.
- ◆ La modelación y remodelación sistemática del contenido de la actividad profesional de dirección de los DEZ, y su utilización como referente orientador primario para el diseño y ejecución contextualizados de la formación.
- ◆ La modelación y remodelación sistemática del perfil de competencias profesionales directivas del DEZ, como referente que orienta sobre las cualidades ideales que ha de poseer este directivo para un desempeño efectivo de las funciones y roles que competen a su actividad profesional de dirección.
- ◆ El diagnóstico sistemático del estado de la profesionalidad y el desempeño de DEZ, para la obtención de información oportuna y objetiva sobre las principales necesidades y potencialidades educativas que deben ser atendidas mediante las acciones de formación.
- ◆ El empleo del enfoque estratégico para el diseño y ejecución de la formación permanente, dadas sus potencialidades con vistas a lograr la contextualización de las acciones formativas.
- ◆ La concepción del proceso formativo, a partir de considerar variadas formas organizativas, que permitan atender la diversidad en los niveles del desarrollo profesional de los DEZ implicados, y consideren las características del contexto en que estos desarrollan su actividad profesional de dirección.
- ◆ El empleo de la evaluación para valorar la calidad del proceso de formación, durante todos los momentos de su realización, como medio que permita encaminar acciones para el desarrollo progresivo del proceso en sí mismo, y de sus resultados.

El modelo teórico de la dirección de la formación permanente de los DEZ

El principio antes expuesto constituye el fundamento gnoseológico y metodológico del modelo teórico de la dirección de la formación permanente de los DEZ, concebido a partir del enfoque sistémico. Dicho modelo, visto como sistema, consta de tres componentes entre los que se producen relaciones dialécticas de condicionamiento, ellos son: 1) El subsistema orientador-referencial de la formación permanente de los DEZ; 2) El subsistema proyectivo-ejecutivo de la formación permanente de los DEZ y; 3) El subsistema evaluativo de la formación permanente de los DEZ.

El subsistema orientador-referencial, al que corresponde el papel rector en el sistema, está conformado por los tres componentes: a) la modelación de la APD de los DEZ, b) elaboración o actualización del perfil de competencias de los DEZ, y c) el estudio diagnóstico de las necesidades y potencialidades educativas de los DEZ.

El componente de mayor jerarquía en el subsistema es la modelación de la APD; en tanto proporciona información primaria relativa al contenido de la misma y sirve de guía a la

elaboración o actualización periódica del perfil de competencias y al diseño del diagnóstico sistemático de los niveles de profesionalidad y desempeño de los DEZ. Dicho contenido se expresa en las esferas de actuación, las funciones y roles de contenido político-ideológico, técnico- metodológico, científico- pedagógico y administrativo que desarrollan estos directivos, para asegurar la concreción de la política educacional y lograr el cumplimiento del fin y los objetivos de la educación en la zona escolar rural, como tipo particular de entidad educativa, en correspondencia con las condiciones económicas, políticas y sociales de su comunidad.

Las esferas de actuación profesional directiva constituyen los ámbitos configurados por los procesos pedagógicos y político- administrativos sobre los que operan los DEZ. Las principales esferas son: 1) la dirección de la educación en valores y el trabajo ideopolítico en la institución escolar, 2) la planificación, organización, regulación, control y evaluación del trabajo de la zona escolar rural, 3) la dirección de la fuerza laboral (capital humano) de la zona escolar rural, 4) la dirección del trabajo metodológico y científico pedagógico en la zona escolar rural, 5) la dirección del trabajo con la familia y la comunidad en la zona escolar rural, y 6) el aseguramiento de los recursos materiales y financieros.

Las funciones son el conjunto de responsabilidades que competen a los DEZ ante la sociedad y la comunidad de su escuela, en correspondencia con las facultades y atribuciones que formalmente le han sido conferidas, las que debe cumplir atendiendo a las condiciones de la zona escolar rural.

La actividad profesional de dirección de los DEZ presupone, asimismo, el desempeño por estos directivos de un conjunto de roles, entendidos como conjuntos organizados de comportamientos, asociados a sus relaciones interpersonales con los directivos y docentes que dirige, los alumnos, las familias y factores comunitarios, y a las funciones de orden político, administrativo y técnico-metodológico que les corresponde desempeñar.

Entre los roles interpersonales que devienen de su desempeño en las diferentes esferas de actuación antes expuestas, los más importantes son los de educador (formador), agente de enlace, portavoz, negociador, y líder comunitario, promotor de los valores de referencia, entrenador, asesor, orientador y animador cultural, entre otros.

El perfil de competencias, cuya elaboración o actualización es el contenido esencial del segundo componente del subsistema orientador-referencial, constituye un modelo que expresa el estado ideal que debe lograrse en el desarrollo de la profesionalidad y el desempeño de los DEZ, en un momento histórico concreto.

Dicha modelación se expresa en las cualidades (atributos) que configuran las competencias directivas, entendidas como formaciones complejas y holísticas (configuraciones) conformadas, a partir de la integración funcional de cualidades (conceptuales, procedimentales, actitudinales, motivacionales), que se han ido estableciendo y consolidando en el sujeto, y se revelan en el desempeño de las funciones y roles que conciernen a su APD.

El perfil de competencias constituye un referente fundamental para la definición del contenido (dimensiones e indicadores) del estudio diagnóstico de las necesidades y potencialidades educativas y de las acciones formativas que concretan la proyección estratégica de la formación permanente, cuyos resultados retroalimentan el proceso de actualización sistemática de que dicho perfil debe ser objeto.

Los autores se afilian a la propuesta de competencias profesionales directivas, y las cualidades que las configuran, aportados por Valiente, P. (2001, pp. 71-76), a la que se realizaron las

adecuaciones y adiciones correspondientes, a partir de considerar las especificidades de la APD de los DEZ, como componente rector del subsistema orientador-referencial. En consecuencia, se asumen como competencias directivas de los DEZ: la competencia político-ideológica, la competencia técnico-profesional y la competencia para ejercer el liderazgo.

La competencia político-ideológica. Esta competencia, cuya configuración se produce, fundamentalmente, a partir de cualidades de carácter actitudinal, revela la aptitud de los DEZ para dirigir el trabajo de educación en valores y político ideológico, con el concurso de las organizaciones de la escuela, utilizando métodos pertinentes y mostrando, con su ejemplo, que es portador de los valores, y la cultura y conciencia política que pretende formar en los trabajadores y los educandos de su zona escolar rural.

La competencia técnico-profesional expresa la aptitud de los DEZ para desempeñar con efectividad el contenido de su APD relacionado, fundamentalmente, con las esferas de su actuación profesional. La configuración de esta competencia se produce, básicamente, a partir de cualidades relacionadas con el dominio profundo de los conocimientos asociados a los procesos que concretan el contenido de las esferas de actuación referidas, y con las habilidades y valores que permiten desarrollarlos con efectividad; es decir, de modo eficiente y eficaz.

La competencia para ejercer el liderazgo expresa la idoneidad del DEZ para desarrollar una dirección acertada de la fuerza laboral a su cargo y lograr una interacción efectiva con los educandos, la familia, y los factores comunitarios. Las cualidades que configuran esta competencia están relacionadas con conocimientos, habilidades, actitudes y valores que le permiten desempeñar los procesos propios de la dirección de los recursos humanos, mediante el empleo adecuado de métodos y medios persuasivos (no coercitivos), el despliegue de una comunicación eficaz y una elevada autoridad moral, sustentada en su ejemplaridad como docente, directivo y ciudadano.

El estudio diagnóstico de las necesidades y potencialidades educativas de los DEZ, como componente del subsistema orientador-referencial, tiene la función de proporcionar información sobre el estado real de la preparación que poseen los DEZ para desempeñarse en la ejecución de los procesos que conciernen a su actividad profesional de dirección.

De las relaciones entre los componentes del subsistema orientador-referencial, a partir de las funciones que conciernen a estos, emerge como su cualidad sistémica: la orientación referencial contextualizada de la formación permanente, anteriormente definida.

El subsistema proyectivo-ejecutivo de la formación permanente de los DEZ es el componente del modelo que concreta la planeación y dinamización de este proceso con un enfoque estratégico. Comprende dos procesos esenciales: a) el diseño de la proyección estratégica de la formación permanente y, b) la ejecución de la proyección estratégica de la formación permanente.

El diseño de la proyección estratégica de la formación permanente de los DEZ, es un proceso de planeación que tiene como producto a la estrategia de formación permanente, y se conforma de los siguientes componentes: las políticas, los objetivos y el contenido de la formación permanente; las acciones formativas contextualizadas, las acciones directivas de la formación permanente, los recursos humanos, y los recursos materiales. Los objetivos actúan como el componente rector y las acciones formativas y directivas constituyen su núcleo, en tanto las acciones formativas garantizan la dinámica del proceso de enseñanza-aprendizaje y las acciones

directivas son el componente articulador que hace posible el cumplimiento con calidad de las acciones formativas.

La ejecución de la proyección estratégica de la formación permanente es el proceso que tiene como contenido la implementación de la estrategia en que se concreta la proyección estratégica de la formación permanente.

De las relaciones entre los componentes del subsistema proyectivo- ejecutivo, a partir de las funciones que le corresponden cumplir, emerge como cualidad esencial: el diseño y ejecución contextualizados de la formación permanente. Esta cualidad posibilita que el subsistema proyectivo- ejecutivo pueda cumplir, cabalmente, la función de asegurar la planeación y dinamización de la formación permanente. Los resultados de las acciones que concretan el diseño y ejecución de la proyección estratégica de la formación, con la información que proveen, retroalimentan al subsistema orientador- referencial, lo que hace posible la actualización del contenido de sus componentes. De igual modo, el subsistema proyectivo- ejecutivo de la formación permanente, proporciona información al subsistema evaluativo referida a los objetivos y el contenido que debe tener la evaluación de la formación, particularmente, durante su desarrollo como proceso, y en cuanto a sus resultados.

El subsistema evaluativo de la formación permanente de los directores escolares zonales tiene la función de aportar información caracterizadora y valorativa acerca del proceso formativo y sobre la transformación experimentada en la preparación y el desempeño de los directivos participantes en las acciones formativas, para adoptar decisiones encaminadas a la progresión cualitativa del proceso de formación permanente.

El subsistema evaluativo de la formación permanente garantiza la autopoiesis del sistema, proporciona su retroalimentación y se constituye, por tanto, en un mecanismo esencial del aseguramiento de la calidad de la formación permanente, que posibilita la toma de decisiones encaminadas a su mejoramiento cualitativo, con los reajustes necesarios para el cumplimiento de su propósito u objetivo.

Concibe la realización de la evaluación durante todos los momentos de la formación. Está conformada por la evaluación preactiva, que tiene como objeto al diseño de la proyección estratégica de la formación permanente; la evaluación interactiva, al proceso de su ejecución; y la evaluación postactiva, al efecto que, en el corto y mediano plazo, ha tenido el proceso diseñado e implementado.

De las relaciones que se producen entre los componentes del subsistema evaluativo de la formación permanente emerge como cualidad esencial que lo caracteriza: la progresión cualitativa de la formación permanente, anteriormente definida.

De las relaciones que se producen entre los tres subsistemas, emerge la cualidad esencial que caracteriza al sistema: la dirección contextualizada de la formación permanente, entendida como la cualidad que expresa la correspondencia de la orientación, el diseño y ejecución y la evaluación de la formación permanente de los DEZ con las exigencias sociales a su labor y sus necesidades y potencialidades educativas individuales y colectivas.

La metodología para la dirección de la formación permanente de los DEZ

Como parte del proceso de investigación, en cumplimiento de su objetivo general, se elaboró una metodología que permite concretar en la práctica el proceso de dirección de la formación permanente de los DEZ, cuya modelación teórica fue expuesta anteriormente.

La metodología para la dirección de la formación permanente de los DEZ constituye un sistema cuyos subsistemas son sus etapas. Como sistemas menores, las etapas están conformadas por fases y acciones que siguen una secuencia lógica. Dichas etapas son: 1) de preparación, 2) de planeación e implementación de la estrategia de formación permanente, y 3) de evaluación postactiva de la estrategia de formación permanente.

La metodología tiene como usuarios a los directivos municipales encargados de la supervisión a las zonas escolares rurales y a sus directivos, que se apoyan para ello en un equipo asesor, el Grupo Gestor de la formación permanente de los DEZ. Concibe la dirección de la formación permanente como un proceso participativo, al propiciar la incorporación de todos los implicados en las decisiones principales de dicho proceso directivo.

Primera etapa. De preparación

Las fases y acciones de esta etapa están dirigidas a asegurar los insumos informativos para la planeación de la estrategia de formación permanente, lo que implica el estudio y/o actualización del modelo de la actividad profesional de dirección de los DEZ, el estudio y/o actualización del perfil de competencias y la determinación de las necesidades y potencialidades individuales y colectivas de los DEZ que deben ser atendidas a través de las acciones de formación permanente de los DEZ. La etapa transita por tres fases: 1) de creación y preparación del Grupo Gestor de la formación permanente, 2) de estudio y/o actualización del modelo de la actividad profesional de dirección y el perfil de competencias de los DEZ, y 3) de diagnóstico de las necesidades y potencialidades educativas de los DEZ.

La primera fase (de creación y preparación del Grupo Gestor de la formación permanente de los DEZ) se delimita en dos acciones básicas: a) la creación (o reestructuración) del Grupo Gestor de la formación permanente, y b) su preparación.

La segunda fase de la etapa de preparación (de estudio y/o actualización del modelo de la actividad profesional de dirección de los DEZ y del perfil de competencias de estos directivos) tiene como objetivo estudiar y/o actualizar el modelo de la actividad profesional de dirección y el perfil de competencias de los DEZ, como insumos informativos para la planeación de la estrategia de formación permanente. Se concreta en las acciones siguientes: estudio y/o actualización del modelo de la actividad profesional de dirección de los DEZ, estudio y/o actualización del perfil de competencias de los DEZ, y la validación del perfil de competencias y de las cualidades que las configuran.

El objetivo de la tercera fase (de diagnóstico de las necesidades y potencialidades educativas de los DEZ) de esta primera etapa es caracterizar el estado de la formación de los DEZ para determinar las necesidades y potencialidades individuales y colectivas que deben ser atendidas a través de las acciones de formación permanente. Se ejecuta mediante tres acciones: a) la planificación y organización del diagnóstico, b) la recogida de datos y obtención de la información, y c) las conclusiones del diagnóstico.

La planificación y organización del diagnóstico es llevada a cabo por el Grupo Gestor e implica: a) definir sus objetivos, b) definir su contenido (dimensiones e indicadores), c) elaborar los instrumentos, d) determinar los métodos, técnicas, procedimientos y fuentes de información, e)

seleccionar y preparar los recursos humanos, f) definir y asegurar los recursos materiales, g) elaborar y divulgar el cronograma del proceso, y h) efectuar las acciones de coordinación requeridas.

Segunda etapa. De planeación e implementación de la estrategia de formación permanente

Las fases y acciones de esta etapa están dirigidas a determinar los componentes de la estrategia de formación permanente, en que se concreta la proyección estratégica de la formación, desarrollar su evaluación preactiva y aplicarla en la práctica. La etapa transcurre en cuatro fases: 1) de diseño de la estrategia de formación permanente, 2) de evaluación preactiva de la estrategia de formación permanente, 3) de preparación para su puesta en práctica, y 4) de puesta en práctica de la estrategia de formación permanente.

La primera fase (de diseño de la estrategia de formación permanente) tiene el propósito de determinar los componentes de la estrategia de formación permanente, tomando como referencia la información derivada del estudio y/o actualización del modelo de la APD de los DEZ, el perfil de competencias de estos directivos, y el diagnóstico de las necesidades y potencialidades educativas de los DEZ.

En esta fase se desarrolla un proceso de toma de decisiones del que participa el Grupo Gestor de la formación permanente, presidido por los directivos de la educación primaria en el nivel municipal, y se concreta en las acciones siguientes: a) Determinación de las políticas de la formación permanente de los DEZ; b) Determinación de los objetivos general y específicos de la formación permanente de los directores DEZ; c) Determinación de los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que conforman el contenido de la formación permanente de los DEZ; d) Definición de las acciones formativas como núcleo de la estrategia de formación permanente; e) Definición de las acciones directivas de organización, regulación, control y evaluación, que ejecutarán los integrantes del Grupo Gestor del proceso de formación permanente; f) Determinación de los conductores de las acciones formativas y; g) Definición de los recursos materiales, tecnológicos y financieros requeridos para la planeación e implementación de la estrategia de formación permanente.

La segunda fase (de evaluación preactiva de la estrategia de formación permanente) se orienta a la obtención de consenso, a partir de la consulta a especialistas o expertos sobre la pertinencia la estrategia de formación permanente diseñada. Su cumplimiento supone la realización de las acciones siguientes: a) preparación del proceso de evaluación preactiva que incluye la selección de los expertos o especialistas que evaluarán el diseño realizado, b) recogida de datos por la vía escogida, c) obtención de la información y elaboración de las conclusiones referentes el consenso obtenido, d) ejecución de las transformaciones que se requieran a la estrategia presentada, y e) análisis, valoración y aprobación por el Grupo Gestor de la versión corregida del diseño que se pondrá en práctica.

Las acciones de la tercera fase (de preparación para la puesta en práctica de la estrategia de formación permanente), centradas en la planificación y organización, se encaminan a asegurar la ejecución de la estrategia diseñada. Las más trascendentes para alcanzar este propósito son: a) La elaboración de los planes individuales de superación y desarrollo (PISD) donde se especifican los objetivos y acciones individuales de la formación permanente de cada DEZ; b) La capacitación de los conductores que facilitarán la ejecución de las acciones formativas; c) La elaboración y divulgación del cronograma para la realización de las acciones formativas colectivas; d) La

elaboración del programa inicial de las acciones formativas con carácter diferenciado que se desarrollarán, en correspondencia con el PISD de cada DEZ; e) La localización de los recursos bibliográficos, informáticos y materiales para asegurar el cumplimiento de las acciones formativas y el acondicionamiento de las instalaciones para su realización.

La cuarta fase (de puesta en práctica de la estrategia de formación permanente) tiene como objetivo esencial la realización del conjunto de actividades que garantizan el cumplimiento de los propósitos de la estrategia de formación permanente de los DEZ, como resultado de la interacción de los implicados en el proceso formativo. En esta fase se concretan las siguientes acciones: a) el cumplimiento de las acciones formativas programadas, donde tiene lugar el proceso de enseñanza-aprendizaje, b) el desarrollo de las acciones directivas de regulación, control y evaluación interactiva que permiten el seguimiento sistemático a las acciones formativas, y aportan la información necesaria para la toma oportuna de las decisiones que se requieren (en lo organizativo, metodológico y el aseguramiento material) para el desarrollo óptimo de la estrategia. Entre las acciones tiene un lugar relevante el balance periódico de la aplicación de la estrategia y la evaluación de los niveles de desarrollo que, como resultado del aprendizaje, se van apreciando en los DEZ.

Para la evaluación interactiva, durante esta fase de puesta en práctica de la estrategia de formación permanente, se proponen los indicadores siguientes: 1) cumplimiento de las acciones previstas en la estrategia de formación, 2) pertinencia de las acciones directivas planificadas para la organización, regulación, control y evaluación de las acciones formativas, 3) asistencia y puntualidad de los DEZ a las acciones formativas desarrolladas, 4) calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje desarrollado como parte de las acciones formativas de carácter colectivo, 5) calidad de las acciones formativas individualizadas desarrolladas en el puesto de trabajo, 6) niveles de desarrollo que se aprecian en los directores, asociados al aprendizaje que van logrando mediante su participación en las acciones formativas, 7) preparación evidenciada por los conductores durante el desarrollo de las acciones formativas, 8) grado de satisfacción de beneficiarios y conductores con las acciones formativas desarrolladas, y 9) pertinencia del aseguramiento tecnológico, material y de infraestructura para el desarrollo de las acciones formativas

Tercera etapa. De evaluación postactiva de la estrategia de formación permanente

Las fases y acciones de esta etapa están dirigidas a obtener información sobre el impacto de la estrategia de formación en la profesionalidad y el desempeño de los DEZ, que sirva como base para la mejora del proceso de formación permanente. La etapa transita por tres fases: 1) de planificación y organización de la evaluación, 2) de recogida de datos y obtención de la información de la evaluación, y 3) de conclusiones de la evaluación.

La primera fase (de planificación y organización de la evaluación) presupone la materialización de las acciones siguientes: a) definición de los objetivos específicos del proceso evaluador; b) determinación de los indicadores dirigidos a evaluar el efecto de la formación, referidos; c) determinación de los métodos, las técnicas y las fuentes (personales y no personales) de obtención de la información y confección de los instrumentos que permitirán la recogida de datos; d) selección y preparación de los recursos humanos que participarán en el proceso evaluador y establecimiento de las relaciones de coordinación entre ellos; e) elaboración del cronograma de evaluación, y f) planificación y acopio de los recursos materiales que se necesitan.

La segunda fase (de recogida de datos y obtención de la información de la evaluación), que materializa un subproceso esencial de cualquier evaluación, supone una adecuada selección muestral, para el caso de las fuentes personales, y la distinción y reducción hasta donde sea posible, de aquellos efectos que pueden ser el producto de la influencia de variables ajenas al proceso de formación permanente.

La tercera fase (de conclusiones de la evaluación) se encamina a garantizar información pertinente sobre los indicadores planteados en el contenido de este tipo de evaluación, que permitirá la toma de decisiones acerca de los cambios que deben producirse en el diseño o rediseño posterior del proceso de formación. Esta fase presupone la realización, entre otras, de las acciones siguientes: a) procesamiento de los datos referidos a los indicadores que se determinen, b) análisis cualitativo de la información obtenida, y c) elaboración y presentación del informe final.

La metodología expuesta ha sido aplicada en la práctica en el municipio de Holguín, a partir del curso escolar 2010-2011, favoreciendo la mejora del proceso de formación permanente de los DEZ; con el consiguiente beneficio en el incremento de la preparación y la elevación del desempeño directivo de 33 directivos del territorio, que han ocupado este cargo en cada curso escolar.

CONCLUSIONES

El principio del vínculo entre la orientación referencial contextualizada, el diseño y ejecución contextualizados y la progresión cualitativa de la formación permanente de los DEZ constituye el sostén para modelar la dirección de su formación permanente, desde una perspectiva sistémica y como un proceso progresivo, en el que se logra la atención colectiva e individual de las necesidades educativas y se tienen en cuenta las exigencias sociales al desempeño de estos directivos

La modelación de la dirección de la formación permanente de los DEZ, apoyada en el enfoque de sistema, permitió determinar como sus componentes: los subsistemas orientador-referencial, proyectivo-ejecutivo y evaluativo; así como, sus funciones, jerarquía y la dinámica de sus interrelaciones, de la cual surge como cualidad resultante del sistema: la dirección contextualizada de la formación permanente, que expresa la correspondencia de la orientación, el diseño y ejecución, y la evaluación de la formación permanente de los DEZ, con las exigencias sociales a su labor y sus necesidades y potencialidades educativas individuales y colectivas.

La metodología elaborada, también, desde la perspectiva sistémica y la lógica funcional de un proceso directivo garantiza, a través de las etapas, fases y acciones que la conforman, la planificación, organización, regulación, control y evaluación del proceso de formación permanente de los DEZ, con lo que hace posible la concreción, en la práctica, del contenido del modelo teórico diseñado.

Los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la metodología presentada muestran que las propuestas realizadas, tanto el modelo teórico que la sustenta como ella misma, son pertinentes y factibles, y pueden resultar de gran utilidad para la conducción de este proceso al ofrecer, a los responsabilizados en la dirección de la formación permanente de los DEZ las pautas teóricas y metodológicas para su realización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Castillejo, R. (2004). La Dirección de la superación del profesor de Educación Física, escolar, durante el adiestramiento laboral (tesis doctoral). Instituto Superior de Cultura Física "Manuel Fajardo", Holguín, Cuba.

González, G. (1997). La concepción sistémica del proceso de organización y desarrollo de la superación de los recursos humanos (tesis doctoral). Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona", Holguín, Cuba.

González, J. (2009). Modelo para la dirección de la formación previa del Director de Centro Docente desde el movimiento de la reserva especial pedagógica (tesis doctoral). Universidad de Ciencias Pedagógicas "José de la Luz y Caballero", Holguín, Cuba.

Santiesteban, R. (2011). La formación permanente de los directores escolares zonales (tesis doctoral). Universidad de Ciencias Pedagógicas "José de la Luz y Caballero", Holguín, Cuba.

Valiente, P.; González J.; Santiesteban, R. & Del Toro, J.J. (2011). La Formación Especializada del Director Escolar: Una Propuesta Teórico- Metodológica para su Concepción. Curso 67. Congreso Internacional Pedagogía. La Habana, Cuba: Sello Editor Educación Cubana.

Valiente, P. (2001). Concepción sistémica de la superación de los directores de Secundaria Básica (tesis doctoral). Instituto Superior Pedagógico "José de la Luz y Caballero", Holguín, Cuba.

