

MENDIVE



REVISTA DE EDUCACIÓN

Artículo original

La dirección de procesos sustantivos: retos del director en la Secundaria Básica

The direction of substantive processes: challenges for the director in Basic Secondary Education

A direção dos processos substantivos: desafios para o diretor do Ensino Médio Básico

Osmary Felicia Hernández Espinosa¹



<https://orcid.org/0000-0003-2932-2348>

María de las Mercedes Calderón Mora²



<https://orcid.org/0000-0002-7897-8418>

¹Ministerio de Educación. Dirección Municipal de Educación de Trinidad. Santi Spiritus, Cuba.



osmary.tr@yahoo.com

²Ministerio de Educación Superior. La Habana, Cuba.



mcalderon@uniss.edu.cu

Recibido: 19 de enero, 2024

Aceptado: 2 de agosto, 2024

RESUMEN

La competencia de los directores de la Secundaria Básica en proyectos institucionales llevó al análisis de problemas educativos y generó respuestas a la luz de las transformaciones en el Tercer Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación y de la innovación pedagógica y curricular, para garantizar la calidad educativa. El objetivo estuvo dirigido a socializar una investigación acerca de la preparación del director en la Secundaria Básica en el contenido técnico-profesional, para liderar los procesos sustantivos, con un dominio profesional teórico y práctico. Se aplicó una metodología para contribuir al perfeccionamiento de la dirección educacional, con procedimientos didáctico-metodológicos que facilitaron el dominio de los contenidos de esta competencia para su aplicación práctica. Se emplearon métodos de los niveles: teórico, empírico y estadístico-matemáticos. Los principales resultados estuvieron en la contribución a la teoría, que integró un sistema de conocimientos, habilidades y capacidades de la competencia en dirección, aplicados al proceso sustantivo dirección educacional, para el desarrollo de proyectos institucionales en el nivel educativo; y a la práctica, en los procedimientos metodológicos para la dirección participativa, socializados en la práctica pedagógica. Se precisaron y contextualizaron los conceptos competencia en dirección y dirección participativa; la caracterización del proceso de dirección educacional y la elaboración de exigencias y rasgos que tipifican la metodología propuesta. Como conclusión se corrobora la necesidad de la formación de competencias laborales en directivos de sectores estratégicos para un eficiente desarrollo local.

Palabras clave: competencia; dirección educacional; participación; proceso.

ABSTRACT

The competence of the directors of the Basic Secondary School in institutional projects led to the analysis of educational problems and generated responses in light of the transformations in the Third Improvement of the National Education System and of pedagogical and curricular innovation, to guarantee educational quality. The objective was directed to socialize a research about the preparation of the director in the Basic Secondary School in the technical-professional content, to lead the substantive processes, with a theoretical and practical professional mastery. A methodology was applied to contribute to the improvement of educational management, with didactic-methodological procedures that facilitated the mastery of the contents of this competence for its practical application. Methods of the following levels were used: theoretical, empirical and statistical-mathematical. The main results were in the contribution to the theory, which integrated a system of knowledge, skills and capacities of the competence in management, applied to the substantive process of educational management, for the development of institutional projects at the educational level; and in practice, in the methodological procedures for participative management, socialized in pedagogical practice. The concepts of competence in management and participative management were specified and contextualized; the characterization of the educational management process and the elaboration of requirements and features that typify the proposed methodology. In conclusion, the need for the formation of work competencies in managers of strategic sectors for efficient local development is confirmed.

Keywords: competence; educational direction; participation; process.

RESUMO

A competência dos diretores do Ensino Médio Básico em projetos institucionais levou à análise de problemas educacionais e gerou respostas à luz das transformações na Terceira Melhoria do Sistema Nacional de Educação e da inovação pedagógica e curricular, para garantir a qualidade educacional. O objetivo visou socializar uma pesquisa sobre a preparação do diretor do Ensino Médio Básico no conteúdo técnico-profissional, para conduzir os processos substantivos, com domínio profissional teórico e prático. Foi aplicada uma metodologia para contribuir com o aprimoramento da gestão educacional, com procedimentos didático-metodológicos que facilitaram o domínio dos conteúdos desta competência para sua aplicação prática. Foram utilizados métodos dos seguintes níveis: teórico, empírico e estatístico-matemático. Os principais resultados estiveram na contribuição para a teoria, que integrou um sistema de conhecimentos, habilidades e habilidades de competência gerencial, aplicado ao processo substantivo de gestão educacional, para o desenvolvimento de projetos institucionais em nível educacional; e na prática, nos procedimentos metodológicos de gestão participativa, socializados na prática pedagógica. Os conceitos de competência em gestão e gestão participativa foram especificados e contextualizados; a caracterização do processo de gestão educacional e a elaboração de demandas e características que tipificam a metodologia proposta. Concluindo, corrobora-se a necessidade de formar competências profissionais em gestores de setores estratégicos para um desenvolvimento local eficiente.

Palavras-chave: competência; direção educacional; participação; processo.

INTRODUCCIÓN

Los cambios trascendentales que se vienen produciendo en el mundo exigen la revisión profunda de la continuidad y coherencia en todo el Sistema Nacional de Educación, por la implicación en el contexto cubano actual.

El creciente y sostenido desarrollo del conocimiento científico, los métodos de investigación y la tecnología hacen necesario un trabajo pedagógico de integración e introducción de contenidos educacionales en la sociedad, con efecto en la preparación técnico-profesional de los directivos y en la dirección de sus procesos, con énfasis en el nivel educativo Secundaria Básica.

En la actualidad, la pedagogía cubana trabaja en la formación continua de un profesional con nuevos estilos y formas de trabajo, que representan el proyecto social cubano y los propósitos de calidad que lo caracterizan para su encargo social, definido como un ser humano cualitativamente superior (Bastida y Mora, 2017).

Asimismo, los directores que surgen y se implican en la ingente labor de educar necesitan estar preparados para dar cumplimiento al proceso de dirección educacional; en la Secundaria Básica debe perfeccionarse. En tal sentido, se impone actuar en sus indicadores sobre la base del proyecto de perfeccionamiento continuo.

Se incorpora lo más avanzado de las tendencias pedagógicas actuales con vistas a elevar los niveles en el proceso sustantivo dirección educacional y, como resultado, la apropiación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y capacidades, así como los valores y actitudes en los directores, en correspondencia con las demandas de la sociedad.

El contenido de la preparación técnico-profesional en el marco de la presente investigación se centra en los conocimientos, la gestión organizacional y los procedimientos a

desarrollar, con precisión en el contenido técnico-profesional, necesarios para que los directores del nivel educativo Secundaria Básica logren mejores resultados en la dirección del proceso dirección educacional.

La apropiación de procedimientos para el ejercicio del proceso dirección educacional juega un rol fundamental. Estos deben proyectarse con el fin de lograr el estudio objetivo de la realidad que posee la institución, con énfasis en el comportamiento de las influencias educativas (la familia, comunidad, organizaciones políticas y de masas, entre otras).

Entre los investigadores del tema ha existido correspondencia en puntos coincidentes de la dirección educacional en la preparación técnico-profesional de los directores. Distinguen la dirección como ciencia y presentan la aplicación y evaluación de los procesos sustantivos, actualmente asumidos como principios desarrolladores.

Gestionar la dirección educacional resulta una función operativa dentro del accionar del director que, con la adecuada orientación, el control, la evaluación de los procesos y el perfeccionamiento de la institución que dirige, potencian las habilidades y destrezas para formarse competitivamente.

Por otra parte, entre las características que debe poseer un director para ser competente está el carácter diferenciado, utilización de enfoques, métodos y formas adecuadas, carácter práctico, trabajo cooperado o participativo, posibilidad constante de retroalimentación y evaluación permanente de sus acciones en los diferentes escenarios educativos. Estas particularidades deben tipificar la preparación técnico-profesional y en dirección del proceso de dirección educacional.

El director de Secundaria Básica es la figura de la comunidad escolar responsable de concretar la política educacional en las instituciones educativas. Su liderazgo para el trabajo educativo, desde la dirección de los procesos,

funciona al gestionar estrategias y proyectos educativos en los que evalúa el cumplimiento de las políticas, devenidas en metas a corto o mediano plazo, a través de la organización, planificación, evaluación y control de prioridades, objetivos y procesos del nivel que materializan la competencia en dirección.

No obstante, el tratamiento de la competencia de dirección desde el desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades de dirección aún resulta insuficiente, puesto que la labor de preparación es un proceso en el que, al hacerse sistemático y continuo, se retroalimenta el aprendizaje en los directivos y sus reservas a todos los niveles.

En la actualidad, la competencia de los directores escolares favorece la elevación de los estándares de calidad de los procesos formativos, toda vez que se ha redimensionado la política educacional cubana para continuar avanzando en el rigor del proceso pedagógico, en la medida en que jerarquiza la superación permanente del personal docente.

El tema se asocia al proyecto: "La formación de competencias laborales en directivos de sectores estratégicos para un eficiente desarrollo local" y aún genera grandes debates acerca del significado actual en la educación y, en particular, el de los directores, por no formar parte, el sector educacional, de los sectores estratégicos. En tanto, es importante la generación de estrategias de adaptación y anticipación al cambio, como manifestación de la competencia ante las transformaciones.

Es una exigencia estar en permanente evaluación de los procesos que se contextualizan, y en el dinamismo de la institución educativa. Se tomarán a tiempo nuevas decisiones que llevarán a la perfección esperada. Por tanto, resulta significativo de estos análisis el valor agregado que emana de los indicadores que miden la eficiencia y efectividad del proceso de dirección educacional y sus subprocesos.

Las anteriores consideraciones pedagógicas proporcionan una orientación respecto a los nudos críticos a tener en cuenta en la dirección del proceso educativo en la institución; cualquier logro o desarrollo que pueda propiciar el cambio en la calidad de los procesos en el nivel educativo estará condicionado por procedimientos concretos para este fin.

El Ministerio de Educación de la República de Cuba (2010) acentúa claramente la misión de dirigir científicamente -con los organismos, organizaciones e instituciones de la sociedad- la formación integral comunista de las nuevas generaciones de patriotas, así como al personal docente.

Asimismo, en sus objetivos priorizados enuncia el proceso de dirección educacional, donde se plantea la necesidad de perfeccionar el sistema de dirección de cada instancia e institución educativa, para lo cual se deberá mejorar el funcionamiento de los órganos directivos, de modo que garanticen el eficiente proceso de dirección.

La dirección exige nuevos estilos en el contexto actual con respecto al desempeño de los directivos y su necesidad de ser más efectivos. Tanto en las instituciones educacionales como en la instancia municipal se necesita profesionalizar la labor de dirección de los cuadros principales del sector, para elevar la calidad de los subsistemas educativos, considerando que es determinante en las instituciones, donde se cristaliza el cumplimiento de la política educacional.

Las investigaciones consultadas acerca del estilo de dirección presentan conceptos, modelos, métodos y estrategias para formar directores competentes a tal encargo; lo que centra su atención en el proceso de influencia entre el director y los dirigidos. Es insuficiente el estudio a partir de una metodología que oriente el análisis y evaluación de procederes didáctico-metodológicos para el método dirección participativa, lo que representa una necesidad para los directores de instituciones educativas.

Se han presentado escenarios en transformación con respecto a la preparación para mejorar el desempeño profesional pedagógico de las estructuras de dirección. No obstante, el director de Secundaria Básica aún presenta insuficiencias en su modo de actuación frente a los procesos sustantivos del nivel educativo, que exigen el perfeccionamiento continuo en términos de competencias para la dirección educacional, en aras de superar los niveles de calidad en el currículo institucional.

En la revisión de la literatura, los investigadores centran su atención en la evaluación de las competencias profesionales, la gestión y evaluación de los procesos sustantivos en las universidades, lo cual es una tendencia mundial. Sin embargo, son insuficientes los resultados científicos referidos a los procedimientos metodológicos con nuevos estilos de dirección para el proceso sustantivo dirección educacional, específicamente en el nivel educativo Secundaria Básica.

Los aspectos anteriores permiten definir como insuficiencia en lo teórico y metodológico la necesidad de implementar, durante el proceso de preparación del director, el carácter integrador y científico en su actividad profesional, para mejorar la calidad del proceso pedagógico como una vía para articular los procesos educativos a partir de perfeccionar el proceso de dirección educacional.

El objetivo de este trabajo es proponer una metodología para el empleo del método de dirección participativa para el desarrollo de la competencia en dirección y la contribución al perfeccionamiento del proceso sustantivo dirección educacional en la Secundaria Básica.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se tuvieron en cuenta los principios del método general materialista-dialéctico. Además, se utilizó un sistema de métodos y técnicas que son necesarios para el proceso investigativo. En los

métodos del nivel teórico: el analítico-sintético, el inductivo-deductivo, el histórico-lógico y el enfoque de sistema; métodos del nivel empírico: la observación, la encuesta, la entrevista, la revisión de documentos, el experimento pedagógico en su modalidad de preexperimento, el criterio de evaluadores externos con los criterios de expertos y métodos del nivel matemático y estadístico como: el análisis porcentual y la estadística descriptiva.

En este tipo de diseño cualitativo-cuantitativo, se declaran las variables de investigación como cierre del diseño teórico. En este caso, como variable propuesta, metodología y, como variable operacional, nivel de perfeccionamiento del proceso sustantivo dirección educacional.

La población seleccionada está conformada por 22 personas: ocho directores, cinco subdirectores y nueve coordinadores de Secundaria Básica del municipio de Trinidad; se toma como muestra para el desarrollo de la investigación, a los directores.

RESULTADOS

El resultado principal estuvo en la metodología para perfeccionar el proceso sustantivo dirección educacional. El beneficio de la investigación estuvo dirigido a contribuir al perfeccionamiento del proceso dirección educacional, desde el contenido técnico-profesional de los directores del nivel educativo Secundaria Básica.

En cuanto a la estructura de la metodología, se reconoce que está conformada por dos aparatos estructurales: el teórico-cognitivo y el metodológico instrumental.

Aparato teórico-cognitivo

Está conformado por un sistema categorial en el que interactúan el marco conceptual y el marco legal, que a su vez incluye las definiciones, enfoques, modelos y/o concepciones, sistema de

categorías, relaciones, regularidades, leyes, principios, método o conjunto de ellos, premisas o requerimientos que fundamentan a la metodología.

El aparato metodológico instrumental está conformado por los procedimientos y las acciones interrelacionadas entre sí que, direccionadas por los procedimientos del método o conjunto de ellos establecidos en el aparato teórico-cognitivo, permiten su aplicación en la práctica pedagógica con flexibilidad y adaptabilidad al contexto hacia el cual va dirigida, y se utiliza para el logro de los objetivos para los cuales se elabora la metodología propuesta.

La interrelación entre estos aparatos presupone concebir a la metodología en dos dimensiones: como proceso y como resultado.

El aparato metodológico instrumental está formado por tres etapas, estrechamente relacionadas, que reflejan cómo proceder en la práctica para lograr la dirección educacional como proceso. Se aplicaron para su cumplimiento siguiendo las etapas descritas a continuación.

Descripción de las etapas de la metodología

Etapa 1. Preparación de los directores

Caracterización de la etapa: constituye el momento inicial para el proceso del perfeccionamiento de la dirección educacional cuidadosamente preparado y planificado; creación de condiciones que favorezcan la implementación de la metodología. En esta etapa resulta necesario atender las condiciones previas a la preparación en dirección de los procesos sustantivos, recopilar y valorar toda la información disponible en relación con el contenido técnico-profesional del director.

Se divulga la información referida a la metodología para contribuir al perfeccionamiento del proceso sustantivo dirección educacional, lo que incluye sus

objetivos, exigencias teórico-metodológicas y estructura interna, así como la negociación con los participantes de las decisiones referidas a elaborar cronogramas, métodos, técnicas e instrumentos a aplicar para la búsqueda de información y las estrategias a seguir para el análisis de datos, la emisión de juicios de valor y la toma de decisiones.

Se tuvo en cuenta:

- Partir de las exigencias que se le plantean al director, sus retos y desafíos teniendo en cuenta el cumplimiento de sus funciones y los objetivos e indicadores del proceso sustantivo, contextualizados a partir de la agenda hasta 2030.
- Constatar el dominio de los conocimientos, capacidades, actitudes, habilidades y valores que se exigen y el desarrollo alcanzado por cada uno de ellos para su gestión y perfeccionamiento.
- Determinar su dominio acerca del contenido técnico-profesional.

Procedimientos y acciones

Para ello, se realizaron las siguientes acciones:

1. Caracterización de los directores.
2. Análisis de los resultados obtenidos en el diagnóstico aplicado, para precisar el estado actual de su dominio acerca del contenido técnico-profesional en los directores del nivel educativo Secundaria Básica.
3. Identificación de las necesidades y potencialidades de los directores.

Esta etapa comprende los siguientes procedimientos y acciones:

Procedimiento I. Análisis del estado actual del proceso dirección educacional, el interés por perfeccionar su dirección y la competencia profesional.

Acciones:

- Determinación de los objetivos estratégicos de la dirección educacional.
- Exigencia planteada por la tecnología, las formas de trabajo, las personas.
- Determinación de los recursos disponibles, cuál es su potencial y capacidad.
- Estado actual de los procesos sustantivos, haciendo énfasis en la dirección educacional.
- Predicción de las necesidades de los directores y el nuevo estilo requerido.

Procedimiento II. Consolidación de estilos de dirección para la ejecución del proceso.

Acciones:

- Determinación de conocimientos, capacidades, habilidades, valores y actitudes.
- Definición de comportamientos, conductas de éxito y fracaso.
- Resultados de la evaluación del desempeño desde una visión estratégica.

En un segundo momento, relacionado con la planeación en la metodología para contribuir al perfeccionamiento del proceso de dirección educacional, hay que tener presente que constituye un requerimiento la participación de los directores en los consejos de dirección y técnicos, así como en los niveles organizativos funcionales.

Esta planeación se realiza a partir de los principios, leyes, categorías, componentes del proceso pedagógico y el sistema de condiciones psicopedagógicas para la concepción didáctica de los mismo; incluye la proyección del sistema de objetivos y la proyección sistémica de los indicadores contextualizados del proceso dirección educacional.

Procedimiento III. Estudio de los objetivos básicos para la preparación en el contenido técnico-profesional del proceso sustantivo dirección educacional para su perfeccionamiento.

Acciones:

- Profundización en aspectos teóricos relacionados con los fines, los objetivos, los indicadores y demás requisitos establecidos para la dirección del proceso sustantivo dirección educacional.
- Determinación de los conocimientos, capacidades, actitudes, habilidades y valores que se deben perfeccionar en los directores y otras figuras del contexto escolar, en consonancia con los objetivos declarados por cada indicador del proceso sustantivo.
- Reflexión grupal acerca de la necesidad social e individual del perfeccionamiento del proceso sustantivo dirección educacional.
- Elaboración del plan de trabajo individual de cada director, lo que implica precisar en cada uno las metas en relación con la contextualización:
 - La definición de las metas a alcanzar debe garantizar que sean lo suficientemente particularizadas y desarrolladoras. Consecuentemente, se considera como meta el salto que debe producirse (la transformación) entre el estado inicial del indicador contextualizado por cada director y las posibilidades de desarrollo en relación con el resultado esperado en el tiempo, con los métodos, los medios, las características del contexto y las ayudas disponibles en una etapa concreta.
 - Determinar las formas en que se obtendrán los resultados para comprobar el comportamiento de cada indicador de modo sistemático.

Procedimiento IV. Diseño de acciones centradas en la gestión para la dirección científica del proceso sustantivo dirección educacional.

Acciones:

- Definición de los objetivos y contenidos del plan de acción.
- Temas esenciales a tratar, estilos pedagógicos para orientarlos.
- Métodos de dirección a utilizar.
- Disponibilidad de los equipamientos pedagógicos.
- Disponibilidad de los destinatarios (horario, tiempo para asistir).

Etapas 2. Implementación y seguimiento

Caracterización de la etapa: el objetivo esencial en la segunda etapa, vinculada con la implementación y seguimiento de la metodología para contribuir al perfeccionamiento del proceso sustantivo dirección educacional, es proveer de manera eficiente ese perfeccionamiento.

Procedimiento V. Concepción para la implementación de la metodología.

Acciones:

Es concebida en dos momentos: el primero, de carácter inmediato, y que es llevado a términos en un período de tiempo relativamente corto, cuyo objetivo es brindar los conocimientos más elementales acerca de esta teoría, y puede realizarse de diferentes formas, como, por ejemplo:

- Conferencias: con el objetivo de abordar aspectos en el orden teórico y de contextualización del contenido técnico-profesional en el proceso dirección educacional, dirigidas a los actores del proceso.
- Talleres: dirigidos a:
 1. Construir definiciones de conceptos y categorías que se abordan en la dirección de los

procesos, así como realizar un acercamiento al proceso dirección educacional, objeto de transformación.

2. Desarrollar una valoración de las realidades y perspectivas de los objetivos e indicadores, de las formas organizativas para la dirección de procesos, tanto en el contexto institucional del nivel educativo Secundaria Básica, como territorial, para el desarrollo del proceso dirección educacional.
- Seminarios científico-metodológicos: con el objetivo de reflexionar en las características del diseño curricular basado en objetivos y procesos sustantivos en cada institución.
 - Reunión metodológica: con la intención de profundizar, complementar y actualizar los conocimientos teóricos sobre la dirección del proceso sustantivo dirección educacional, así como la apropiación de los conocimientos, de las capacidades, habilidades, actitudes y los valores necesarios en los directores para utilizar el conocimiento científico, explicar fenómenos científicamente y buscar soluciones por la vía científica para arribar a conclusiones sobre la dirección educacional, basadas en la realidad de sus instituciones y el territorio, mediante el proceso investigativo.

El segundo momento de la implementación se desarrolla en un mayor plazo y persigue el objetivo de brindar todo el proceder práctico en el tema. Está dirigido a los directores, docentes y agentes de la comunidad escolar, en función de optimizar el proceso de dirección educacional establecido en nuevos estilos de dirección y formas de trabajo diferentes.

Procedimiento VI. Ejecución del sistema de acciones centradas en el proceso dirección educacional.

Acciones:

- Compromiso de los directores como responsables de su propia gestión de dirección educacional.
- Realización efectiva de la acción directiva a los subprocesos y sus análisis en los órganos de dirección y técnicos, para asegurar el nuevo estilo de dirección.
- Garantía del alcance de los objetivos, utilizando los contenidos, métodos, procedimientos, medios de dirección adecuados y aplicando criterios evaluativos que caractericen el éxito de las acciones.

Etapa 3. Evaluación

Caracterización de la etapa

Referida a la evaluación de la metodología, el objetivo es comprobar cómo se ha logrado en la práctica lo planificado y cuán exitosa ha resultado la proyección y ejecución, lo que permitirá medir la eficacia, que se desarrolla atendiendo a los criterios de los directores implicados.

Procedimiento VII. Determinación de los criterios de éxito o fracaso en la dirección del proceso sustantivo dirección educacional, estableciendo un mecanismo de evaluación, seguimiento y retroalimentación pertinentes para las acciones de dirección.

Acciones:

- Determinación de los sujetos que realizan la evaluación y el momento.
- Evolución de las acciones de dirección de los directores a través de las evidencias demostradas en el tiempo (generación de nuevos saberes y estilos de dirección).
- Criterios de éxito vistos por los directores, metodólogos y funcionarios a todos los niveles del sistema nacional de educación.

- Elaboración de las herramientas más adecuadas de seguimiento de las acciones.

Procedimiento VIII. Comprobación de los conocimientos, las capacidades, las actitudes, las habilidades y los valores adquiridos en la dirección del proceso sustantivo dirección educacional.

Permite constatar el estado de la asimilación de los conocimientos, las capacidades, las actitudes, las habilidades y los valores de la personalidad, que se traducen en la competencia en dirección, lo que posibilita la introducción de correcciones en la dirección del proceso, con vista a alcanzar los objetivos planteados.

Acciones:

- Observación de la actuación personal de los directores en la dirección del proceso sustantivo dirección educacional.
- Valoración de las acciones y procedimientos utilizados para la contribución al perfeccionamiento del proceso sustantivo dirección educacional.
- Socialización de los resultados, donde se deben tener en cuenta los siguientes requerimientos:
 1. Analizar el cumplimiento de los objetivos trazados en cada etapa de la metodología propuesta.
 2. Analizar el cumplimiento de las etapas de la metodología y las responsabilidades colectivas e individuales.

Los ocho directores de Secundaria Básica consideraron útil un proceder metodológico para generar estrategias eficaces orientadas hacia la transformación de sus actitudes ante el perfeccionamiento de los procesos de dirección educacional y orientación profesional. Sin embargo, se constató la falta de conocimientos, para ello, con relación al contenido técnico-profesional.

Se sometió la metodología a la valoración de los expertos y sobre la base de sus respuestas se realizó el procesamiento de la información, concluyendo en que:

1. Los aspectos que se evaluaron no están dentro de la categoría de poco adecuado o no adecuado.
2. El 50 % de los aspectos fueron evaluados de muy adecuados.
3. El 33,3 % de los aspectos fueron evaluados de bastante adecuado.
4. El 16,7 % de los aspectos fueron evaluados de adecuado.

Los expertos, en su mayoría, destacan la importancia de la metodología debido a la falta de preparación en cuanto a la dirección de los procesos sustantivos y consideran creativo basarse en el método de dirección participativa, sobre todo por la influencia de los tres contextos de la comunidad educativa en los adolescentes y la estrecha relación entre los procesos sustantivos de la Secundaria Básica.

Al efectuar un análisis final acerca del nivel de perfeccionamiento de la dirección educacional, relacionado con la competencia en dirección en los directores que conformaron la muestra, en quienes se aplicó la propuesta, se pudo inferir que, con relación al período inicial, los directores tuvieron un cambio positivo y significativo, si se tienen en cuenta los parámetros establecidos; pues dos (25 %) ascendieron en más de dos valores; cinco directores (62,5 %) ascendieron en dos valores y uno en un valor (12,5 %).

Actividad: Preparación metodológica con directores

Tema: La dirección participativa en la institución educativa de Secundaria Básica. Presentación de una metodología.

Objetivo: proponer una metodología para el empleo del método de dirección participativa para el desarrollo de la competencia en dirección y la contribución al perfeccionamiento del

proceso sustantivo dirección educacional en la Secundaria Básica.

En la metodología propuesta, para elevar el nivel de perfeccionamiento de la dirección educacional en una institución de Secundaria Básica, se sugiere utilizar el método de dirección participativa, que se caracteriza en lo fundamental por:

- Involucrar a todos los miembros de la comunidad escolar: se busca la participación activa de la estructura de dirección, docentes, alumnos, familias, agencias y agentes de la comunidad, para la toma de decisiones y en la gestión del director de la institución educativa. Se les brinda la oportunidad de expresar sus ideas, opiniones y sugerencias.
- Toma de decisiones compartida: en lugar de que las decisiones sean tomadas únicamente por los directores, se socializan de manera que sean tomadas en conjunto con la comunidad educativa. Se fomenta el diálogo y la colaboración para llegar a acuerdos consensuados.
- Empoderamiento: se busca empoderar a los participantes, ofreciéndole mayor autonomía y responsabilidad en su trabajo. Se les compromete en la toma de decisiones relacionadas con su área de trabajo y se les da mayor flexibilidad para llevar a cabo sus tareas.
- Comunicación abierta: la comunicación es fundamental en este método. Se promueve una comunicación abierta y transparente entre todos los miembros de la comunidad educativa, propiciando el intercambio de información, ideas y retroalimentación constante.
- Desarrollo personal y profesional: se indaga en el desarrollo integral de los directores y los miembros de la comunidad educativa, tanto a nivel personal como profesional. Se les brinda oportunidades de formación y crecimiento dentro del nivel educativo, que para cada miembro en su desempeño influye en la competitividad de sus funciones.

- Motivación e implicación: al involucrar a los miembros de la comunidad escolar en la toma de decisiones y darles mayor autonomía se busca aumentar su motivación e implicación con el trabajo y con la educación en general.

En el aparato metodológico-instrumental de la metodología propuesta para el desarrollo del método de dirección participativa se sugiere el procedimiento 1: diagnóstico y planificación, que se corresponde con la etapa 1 de preparación. Para ello se diseñan tres acciones: realizar el diagnóstico inicial, donde se analiza la situación actual de los subprocesos en el proceso dirección educacional de la institución, identificando fortalezas y debilidades; contextualizar metas y objetivos con una definición clara y alcanzable, de manera que se contribuya a elevar el nivel de perfeccionamiento de la dirección educacional y diseñar un plan estratégico en el que se elaboran, en detalle, los objetivos a lograr en cada subproceso y que incluya acciones o procedimientos específicos para alcanzar las metas establecidas, considerando la participación activa de los miembros de la comunidad escolar.

El procedimiento 2: procedimental, se corresponde con la etapa 2: implementación y seguimiento, para la que se diseñan tres acciones: promover la participación activa, con la que se fomenta la participación de todos los implicados en cada etapa del proceso, brindando espacios para el intercambio de ideas y opiniones, que incentiven el cambio progresivo y con calidad; capacitación continua, en la que le proporcione oportunidades de formación y capacitación al personal directivo y docentes con el objetivo de actualizar sus conocimientos y habilidades en dirección educacional y establecer mecanismos de evaluación. Se implementan sistemas de evaluación periódica para medir la efectividad alcanzada en relación con las metas establecidas y se identifican áreas que requieran atención adicional y se realizan ajustes necesarios al plan estratégico diseñado.

El procedimiento 3: consolidación y retroalimentación, se corresponde con la etapa 3: evaluación, para la que se diseñan tres acciones: reconocimiento del trabajo realizado, en la que se valoran los logros obtenidos durante el proceso de perfeccionamiento, se reconoce el esfuerzo individual y colectivo del personal docente y directivo involucrado, así como de agencias y agentes de la comunidad escolar; retroalimentación constante, que permite la comunicación abierta con todo el equipo involucrado, promoviendo la retroalimentación constante sobre los avances realizados, dificultades encontradas y posibles soluciones y perfeccionamiento continuo. Se establece un ciclo continuo de mejora basado en los resultados obtenidos, revisando constantemente el plan estratégico e implementando acciones correctivas o preventivas según sea necesario.

Dimensión cognitiva

En la fase final de la investigación se aplicó la guía de encuesta, después de la implementación de la metodología a los miembros de la muestra seleccionada. Se pudieron apreciar transformaciones significativas favorables en lo relacionado con el perfeccionamiento del proceso sustantivo dirección educacional.

Para la dimensión cognitiva se comportaron con mayores por cientos los niveles Alto y Muy Alto. Se muestran como indicadores más afectados, el dominio que posee de sus funciones, de modo que permita realizar estrategias de dirección eficaces para el perfeccionamiento de procesos educativos el 12,5 % (1) de los directores, en escala Media, y el 12,5 % (1) director también, le falta conocimiento de las transformaciones en el nivel educativo en la actualidad. Este director es coincidente en esta escala.

Dimensión gestión organizacional

En la aplicación de la guía de observación se pudo apreciar que, de ocho directores que se sometieron a la experimentación, el 100 % de ellos se encuentra en un nivel Muy Alto de aceptación de la metodología, porque señalan

muy necesarios los cambios que ocurren en el perfeccionamiento del nivel educativo. Ello se manifiesta de manera positiva en ellos, ante la transformación en el nivel educativo; además, se encuentran en un nivel Alto al estar de acuerdo con la introducción de los cambios en la Secundaria Básica.

En cuanto a las habilidades organizativas de planificación, ejecución y control para la dirección del proceso en la institución educativa, seis (75 %) de los ocho directores se encuentran en un nivel Alto, pues aún al desarrollar las actividades directivas faltan análisis pormenorizados de los indicadores de medida del proceso sustantivo dirección educativa, mientras que dos de ellos el (25 %) se encuentran en un nivel Muy Alto, logrando una evolución muy significativa en el perfeccionamiento de la dirección educativa en la institución que dirige.

Al analizar las expectativas orientadas hacia la transformación se pudo constatar que, de los ocho directores, el 100 % de ellos se encuentran en un nivel Muy Alto de expectativas, pues relacionan la comprensión a la necesidad de transformaciones en el nivel educativo Secundaria Básica, al nivel de perfeccionamiento del proceso sustantivo dirección educativa.

La efectividad en la gestión para la dirección del proceso dirección educativa se consideró por parte de siete (87,5 %) de los ocho directores, pues comprenden que tienen dentro de sus funciones la gestión de la dirección y la ejecución de ese proceso, lo que indica que se motivaron por la labor que realizan, satisfacen sus expectativas como directores y establecen buenas relaciones en la actividad de dirección.

Dimensión procedimental

Para la dimensión procedimental, el indicador evaluado en escala Media con un 25 % (2) es "el dominar el contenido técnico-profesional del proceso dirección educativa en su institución". Se evalúan, además, en esa misma escala: "Sabe aplicar los procedimientos para contextualizar

los indicadores de medida para el cumplimiento del proceso dirección educativa en plazos establecidos", 12,5 % (1) y "la efectividad de su gestión para dirigir el proceso sustantivo dirección educativa" 12,5% (1), también en escala Media.

El comportamiento de la dimensión gestión organizacional muestra predominio de valores Muy Alto en todas sus dimensiones. Es levemente afectado "el nivel de satisfacción que sintieron al implementar la metodología para perfeccionar el proceso de dirección educativa de forma coherente y estructurada" en 12,5 % (1) director, y "satisfizo perfeccionar el proceso de dirección educativa producto de la dirección estratégica", que se evaluó de Alto por el 12,5 % (1) de los directores de la muestra. Estos indicadores poseen niveles de alto y muy alto en los seis directores restantes, por lo que se considera muy significativo el resultado.

Al analizar el instrumento aplicado y los resultados obtenidos en cada dimensión del nivel de perfeccionamiento del proceso de dirección educativa en los directores, y triangularlos, se apreció que tres directores poseían un nivel Muy Alto, que representa un 37.5 %, tres nivel Alto (37.5 %) y dos nivel Medio (25 %); lo cual expresa satisfacción por los resultados obtenidos en el perfeccionamiento para dirigir el proceso sustantivo dirección educativa y su contribución a la transformación en las instituciones educativas del nivel educativo Secundaria Básica en Trinidad.

El escenario institucional permite la adaptación de estos procedimientos a su entorno educativo, para lograr una mejora efectiva en su dirección educativa mediante el método participativo.

Se propone diseñar un proyecto educativo, un programa complementario o actividades complementarias para desarrollar como parte del currículo institucional, en que se emplee el método de dirección participativa para su concepción y desarrollo.

DISCUSIÓN

Algunas investigaciones ven la gestión administrativa de la educación como la gestión educativa, tanto conceptual como operacionalmente; sin embargo, aunque tienen relación, existen diferencias entre ellos. Mientras la primera se refiere a la adecuada disposición de bienes y recursos para optimizar y desarrollar todo lo concerniente al sistema educativo, la segunda defiende las acciones encaminadas a lograr las intenciones pedagógicas en beneficio de la comunidad educativa en sus escenarios pedagógicos (UNESCO, 2011).

La dirección educacional se ha definido desde la categoría capacidad, desde la toma de decisiones, desde las funciones de dirección, mientras que Bringas y Carbonel (2010) lo enuncia como proceso social que ocurre en la entidad educativa, orientado a alcanzar los resultados que contribuyen a la formación humana, a partir de objetivos socialmente definidos y del compromiso de las personas involucradas. Estas categorías han sido expuestas con mayor énfasis en países como: Argentina, Chile, Colombia, República Dominicana, España, México y Perú; y en el caso particular de Cuba, en la Educación Superior (Bastida *et al.*, 2024).

Se entiende por procesos sustantivos lo que Salvador y

Fernández (2012) llaman la gestión por procesos, que conlleva una estructura coherente donde se representa el funcionamiento de la educación por objetivos y procesos, un sistema de indicadores para evaluar la eficacia y eficiencia de dichos procesos, y la designación de sus responsables.

En los momentos actuales, la competitividad está presente en todos los espacios, como un elemento imprescindible para adecuar los procesos y adaptarlos a las necesidades de quienes reciben el servicio; entonces, la gestión de dirección se convierte en un camino para

perfeccionar continuamente el desempeño de una entidad.

Las instituciones educativas no quedan al margen de esta situación, sino que aspiran al mejoramiento continuo. Es evidente, entonces, que las funciones sustantivas son claves en el análisis de los procesos de calidad y el éxito dependerá de la gestión que exista en la institución; que debe responder, tanto al cumplimiento de sus objetivos estratégicos como al mejoramiento de la calidad y de su gestión (Samá y Cruz, 2018).

Bastida y Mora (2017) propusieron la incorporación a las actividades de dirección de una nueva concepción de sus prácticas, donde integren, a partir de estrategias docente-educativas, las potencialidades formativas de la escuela, la familia y la comunidad; todas vistas a la luz de los requerimientos didácticos del proceso de enseñanza-aprendizaje, estilo de dirección que apunta a una metodología aún no resuelta desde los órganos de dirección y técnicos.

Justiz *et al.* (2022) lo proyectan desde los métodos de gestión para transformar e intervenir en los contextos donde se desarrolla el proceso docente-educativo, que se logra desde la participación directa de los implicados con la aportación de conocimientos, formas de hacer, ideas, juicios y valoraciones, convirtiéndolo en un proceso participativo y de calidad. Duartes (2022), por su parte, sostiene que la dirección educacional no se reduce al cargo o funciones que desempeña el directivo de una institución. En otro orden, la concepción de Ramos *et al.* (2023), sobre el *Sistema de gestión de la formación permanente en los directivos educacionales*, sostiene que las competencias pedagógicas específicas para la dirección educacional contienen el saber, el saber hacer y el ser; así como sus capacidades y actitudes como cualidades del director.

Se infiere que una buena dirección educacional tiene como punto de partida el diagnóstico certero de sus procesos a dirigir;

posteriormente, el análisis casuístico en todos los órganos de dirección y técnicos del valor agregado en cada indicador de medida, para establecer la planificación estratégica de tareas que lleven implícitos indicadores menos logrados.

Se necesitan directores educacionales competentes. Para esto, es crucial el desarrollo profesional y alta capacidad de dirección, por lo que es necesario que se doten de procederes y métodos de dirección como política de desarrollo profesional.

Se considera factible la aplicación de la metodología para, desde el contenido técnico-profesional, elevar el nivel de competencia del director para dirigir la institución con nuevos estilos y formas de trabajo; lo que eleva los niveles de perfeccionamiento de la dirección educacional.

La aplicación de los procedimientos metodológicos propuestos por etapas en la metodología, para el perfeccionamiento de la dirección educacional, propició la toma de decisiones estratégicas pertinentes y oportunas y aseguró la calidad de los procesos sustantivos en el nivel educativo Secundaria Básica y la competitividad de los directores ante la transformación en el ámbito escolar y social.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bastida Lugones, L. y Mora Quintana, E. C. (2017). *La dirección educacional y la dirección en la escuela: sus especificidades. Universidad y Sociedad*, 9(3), 34-38.
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus05317.pdf>

Bastida Lugones, L., Remón Amarelles, A. Y. y Cuéllar Gutiérrez, M. (2024). La preparación del director municipal de educación para la conducción de la concepción curricular: una mirada desde

la ciencia y la innovación. *Revista Mapa*, 10(34), 174-199.

<http://revistamapa.org/index.php/es>

Bringas Linares, J. A. y Carbonel Pérez, J. E. (2010). *Contribución al concepto de dirección educacional. Varona* (51), 11-21.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360635569003>.

Duartes Monje, C. A. (2022). La dirección educacional y su impacto en la calidad del proceso educativo escolar en Chile. *South Florida Journal of Development*, 3(6), 6803-6816.
<https://ojs.southfloridapublishing.com/ojs/index.php/jdev/article/view/1929/1506>

Fernández Mijares, A. y Rojas Hernández, L. (2020) Consideraciones teóricas acerca de la participación en el proceso de dirección de las instituciones educativas. *Varona. Revista Científico Metodológica*, (70), 103-107.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1992-82382020000100103&Ing=es&Ing=es

Justiz Carrión, Y., Katt Justis, O. y Brito Sierra, Y. (2022). *La gestión educativa en las estructuras municipales para la transformación de los procesos de dirección. ROCA*, 18(4), 1-15
<http://portal.amelica.org/ameli/journal/440/4403496032/>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco). (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile.

Ramos Bañobre, J. M., Marichal Guevara, O. C., Mazariegos Biolis, W. R., Dorta Martínez, M. E., Vidal Pla López, R., Moscoso Portilla, O.M., Hinojo Lucena, F. J., Cáceres Reche, M. P., Trujillo Torres, J.

<https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/3753>

M., Abreu Valdivia, O. y García Rodríguez, J. A. (2023). *Sistema para la gestión de la formación permanente en los directivos educacionales*. Dykinson. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=898021>

profesional de la información, 21(3), 312-318. <http://eprints.rclis.org/17077/1/EPI-312-318.pdf>

Salvador Oliván, J. A. y Fernández Ruíz, M. J. (2012). Mapa de procesos de un sistema de gestión de accesibilidad en un servicio web de la administración pública: el ayuntamiento de Zaragoza. *El*

Samá Muñoz, D. y Cruz Álvarez, Y. (2018). Calidad de los procesos sustantivos. El proceso de Posgrado en la Universidad Agraria de La Habana. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 6(1), 43-61. <https://revistas.unica.cu/index.php/regu/article/download/990/1235/4745>

Conflicto de intereses:

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de los autores:

Los autores participaron en el diseño y redacción del artículo, en la búsqueda y análisis de la información contenida en la bibliografía consultada.

Citar como

Hernández Espinosa, O. F., Calderón Mora, M. M. (2024). La dirección de procesos sustantivos: retos del director en la Secundaria Básica. *Mendive. Revista de Educación*, 22(3), e3753. <https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/3753>



Esta obra está bajo una [licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)