

La dirección en el sector educacional: conceptos necesarios

The direction in the educational sector: necessary concepts

Dr. Román Borges-Torres

romanbt@uo.edu.cu

Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba

Dr. Roberto Vicente Pérez-Rosell

perezrosell@uo.edu.cu

Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba

MSc. Brígida Ivette Rizo-Cervantes

ivtte@uo.edu.cu

Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba

Resumen

El presente trabajo, derivado de la sistemática labor investigativa de los autores, constituye un acercamiento a los intentos que realizan los autores nacionales para contextualizar los preceptos de la gestión o dirección a las particularidades del sector educacional. En este caso se parte de asumir la esencialidad que al respecto desempeña la dialéctica contradictoria presente entre las lógicas directiva y pedagógica, la cual sirve de base para la formulación de los conceptos interacciones pedagógicas y gestión pedagógica, así como para el establecimiento de las dos dimensiones que caracterizan al último de estos: la preparación para la participación en el proceso de dirección de su organización y la preparación para la materialización efectiva de los procesos inherentes al funcionamiento de la misma.

Palabras clave: gestión pedagógica, interacciones pedagógicas, lógica directiva, lógica pedagógica, directivo educacional.

Abstract

The present work derived from systematic research work of the authors, is an approach to the attempts made by the national authors to contextualize the precepts of management or direction to the particularities of the educational sector. In this case, we start by assuming the essentiality of the contradictory dialectic present between the directive and pedagogical logic, which serves as a basis for the formulation of the concepts of pedagogical interactions and pedagogical management, as well as for the

establishment of the two dimensions which characterize the last of these: preparation for participation in the process of management of its organization and preparation for the effective materialization of the processes inherent to the operation of the same.

Keywords: pedagogical management, pedagogical interactions, directive logic, pedagogical logic, educational management.

Introducción

La dirección, gestión, administración o gerencia como indistintamente se le denomina, constituye un fenómeno complejo, en el que intervienen aspectos de múltiple naturaleza y base contextual -técnica, filosófica, psicológica, sociológica, ideo-política, económica, ético-moral, cultural, entre otros- los cuales tienen un consiguiente reflejo en el enfoque asumido para su interpretación y explicación. Se destaca la significación y alcance de los referidos términos como uno de los aspectos más polémicos en el desarrollo teórico-práctico de esta esfera del conocimiento, problemática que trasciende a la imprescindible y consecuente contextualización de tales presupuestos, a las particularidades de las diferentes esferas y ámbitos de la vida social.

Las razones expuestas evidencian la necesidad e importancia de disponer de elaboraciones teóricas capaces de reflejar con la mayor objetividad posible, las particularidades que signan el desarrollo de la gestión -denominativo que en lo adelante se empleará tomando en cuenta la creciente tendencia manifiesta entre los especialistas, en cuanto a la inclinación por el manejo del mismo- en el sector.

Es con este propósito que en el periodo comprendido entre los años 2007 hasta el 2016 los autores han formado parte de un colectivo de investigación que ha desarrollado 4 proyectos investigativos -dos de ellos de carácter territorial-, los cuales han aportado numerosos resultados científicos en la ya mencionada esfera del conocimiento, en el más reciente de los cuales se encuentran contenidas y desarrolladas con mayor amplitud las ideas que aquí se exponen.

Desarrollo

Los esfuerzos por contextualizar el término gestión a las peculiaridades del sector educacional han devenido en su empleo mediante el acompañamiento o combinación con una multiplicidad de calificativos -formativa, didáctica, investigativa, educativa, entre otros-, intención que aún y cuando no siempre ha estado acompañada de definiciones suficientemente rigurosas en el plano científico ha posibilitado develar y establecer la contradicción que en este caso la dinamiza, precisada por Borges (2015) como aquella que tiene lugar entre las lógicas directiva y pedagógica.

La dialéctica presente durante el desarrollo de la contradicción entre las aludidas lógicas emanada de la que tiene lugar entre el proceso de gestión y el proceso objeto del mismo, dada por el respectivo carácter dinamizante y condicionante que cada uno de ellos ejerce en cuanto al otro -ver figura 1-, fundamenta la esencia pedagógica del proceso de gestión educacional que de manera identitaria se desarrolla en cada uno de los niveles de dirección de la entidad -ministerio, direcciones provinciales y municipales, empresas u otras- o institución -centro escolar, palacio de pioneros o similares- del sector; además de posibilitar el establecimiento de las dos dimensiones que lo caracterizan:

- La preparación para la realización efectiva de los procesos relativos al encargo social que corresponde a la entidad educacional, en atención a su naturaleza pedagógica.
- La preparación para participar en el proceso de dirección en el sector educacional -inherente al proceso de toma de decisiones-, consecuencia de la materialización de las nuevas relaciones de dirección -mando-subordinación- socialistas y la significación cualitativa que en tal sentido adquiere la participación, la cual presupone la necesidad de fomentar una nueva cultura al respecto, en los sujetos que de alguna manera se encuentran en capacidad y posibilidad de intervenir en el proceso de gestión; esencialmente opuesta a los cánones, conductas, estereotipos y prejuicios tradicionalistas o de otra índole, que por razones objetivas o subjetivas todavía persisten.

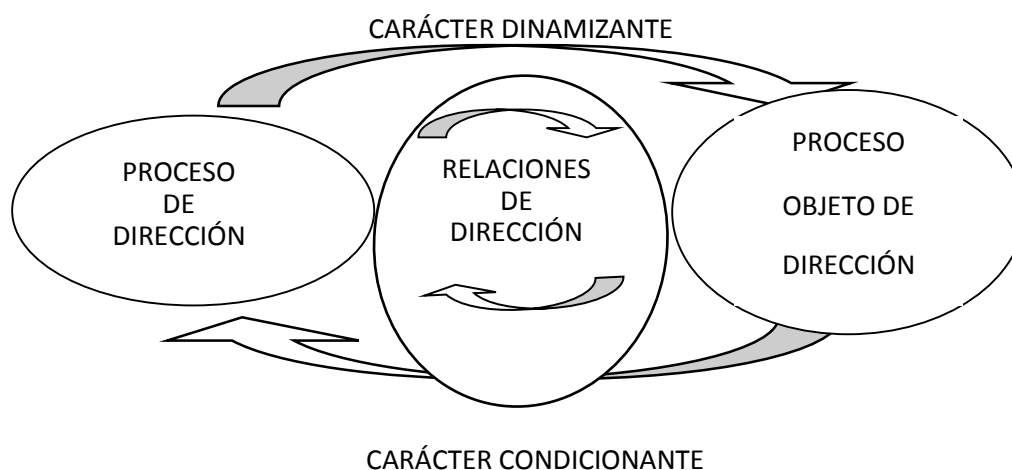


Gráfico 1. Comportamiento de la dialéctica entre el proceso de dirección y el proceso objeto del mismo

La comprensión de la dialéctica entre el proceso de gestión y el proceso objeto del mismo, así como la manera en que de la misma emergen las relaciones de dirección -según se puede apreciar en la figura que se presenta-, posibilita la cabal comprensión del carácter objetivo de la dirección dada su condición de proceso social, superando

aquellas perspectivas tendentes a la interpretación y explicación de la misma en desestimación del valor teórico-metodológico del ya aludido nexo vincular.

Resulta oportuno destacar el reconocimiento que merecen Bringas (1999) y Alonso (2002) considerados entre los autores de mayor preponderancia en la argumentación del carácter pedagógico de la gestión en el sector educacional, con independencia de los presuntos aspectos polémicos derivados de sus respectivas obras; fundamentos que amplía Borges (2015 y 2016) cuando además de estimar la esencia pedagógica de la gestión educacional en las dos dimensiones antes mencionadas, establece la ligazón existente entre ellas y los “principios para la dirección de los procesos pedagógicos” planteados por Addine y González (2002, p. 83) considerando la dinámica entre las categorías actividad pedagógica profesional de dirección -inherente al proceso de dirección- y actividad pedagógica profesional -concerniente al proceso objeto de dirección- como síntesis del contenido de las categorías fundamentales de la Pedagogía -formación-desarrollo, enseñanza-aprendizaje e instrucción-educación-; a partir de las cuales el proceso de gestión educacional, dado su carácter eminentemente intencional, se despliega como proceso formativo, encaminado al logro del desarrollo integral y pleno -tanto en los planos individual y social, como en las esferas cognitiva y afectiva- de todos los sujetos participantes en la materialización del encargo social de la entidad o institución educacional.

Respecto a estas cuestiones el propio Borges, de manera anticipada (2012, pp. 55-72) había connotado la formación del personal en condición de elemento rector, como parte de su concepción redimensionadora de las universalmente reconocidas funciones generales de la dirección. Estas ideas conllevan al entendimiento de que el directivo educacional, lejos de perder su condición docente, la refuerza como consecuencia de la ampliación de su esfera de influencia dado el alcance de su condición, puesto que su incidencia ya no se restringe a las interacciones que establece con quienes directamente se le subordinan; por el contrario, se ve ampliada de manera derivativa -mediante la correspondiente delegación de autoridad que a través de los mismos ejerce- a todos los sujetos involucrados en el funcionamiento efectivo de la organización.

Por tanto, es en los marcos de las interconexiones presentes entre las referidas categorías donde el directivo educacional encuentra las vías -a saber trabajo metodológico, superación y actividad de ciencia e innovación tecnológica- que le posibilitan preparar a tal diversidad de individuos -miembros o no de la entidad o institución educacional-, en los aspectos técnicos operativos funcionales desde los puntos de vista político-ideológico, económico, jurídico-legal; así como aquellos otros que resulten necesarios y oportunos, sentando con ello las bases para que, tomando en cuenta la manera particular en que se manifiestan las relaciones de dirección -mando-

subordinación- en los marcos del modelo social cubano, tales fundamentos pedagógicos se reflejen consecuentemente en el adecuado funcionamiento de los diferentes estamentos organizativos.

De esta forma, en los análisis y valoraciones realizadas en el seno de los niveles organizativos o de dirección de base como los colectivos de ciclo, grado o departamento -en el caso de la enseñanza general- o colectivos de asignatura, de disciplina y/o interdisciplinario -en el de la educación superior-, dado su vínculo directo con el contenido de las ciencias debe predominar una perspectiva básicamente enfocada en el plano didáctico -desde las categorías enseñanza-aprendizaje-, pues durante la materialización de los procesos concebidos como parte de los programas que rigen las materias -incluida su validación, adecuación o elaboración según corresponda- prevalece la relación docente-estudiante.

Algo diferente debe suceder en los niveles restantes -institucional, municipal, provincial y nacional de la enseñanza general; así como los de año, carrera, departamento o centro universitario en la educación superior- en los que a partir de las exigencias plasmadas en los correspondientes objetivos y modelos formativos preponderan influencias colectivas de carácter más general, así como la consiguiente búsqueda del necesario apoyo y complementación en entes como la familia, organizaciones e instituciones sociales, organismos y entidades empleadoras u otros; en razón de lo cual en estos casos la perspectiva debe enfocarse mayormente a las categorías formación y desarrollo.

Es sobre la base de los argumentos y fundamentos expuestos que se procede al establecimiento y formulación de los conceptos gestión pedagógica e interacciones pedagógicas, considerados como elementos básicos para la contextualización.

La gestión pedagógica es entendida como el proceso intencional, sistematizado y participativo, como parte del cual se planifica, organiza, regula y controla; coherente y racionalmente, el sistema de interacciones pedagógicas internas y externas que sustentan la efectividad de los diferentes procesos pedagógicos, relativos a la formación institucionalizada de los individuos. Este concepto impele a la inevitable articulación de las mencionadas dimensiones en que el mismo se extiende, implicando el funcionamiento de las entidades y niveles de dirección educacionales en condición de colectivo pedagógico -aún y cuando no mantengan una influencia directa sobre determinado grupo de estudiantes- y la consecuente interiorización por todos sus integrantes del papel cualitativamente diferente y superior que en este sentido les corresponde desempeñar, durante la materialización efectiva de las interacciones pedagógicas.

En tanto como interacciones pedagógicas son consideradas todas aquellas relaciones que, condicionadas por factores de índole ético-moral e ideológica, normativo-estructural, orgánico-funcional, procesal o tecnológico y con un fundamento pedagógico, el directivo educacional, valiéndose de los modos de actuación y

procedimientos pertinentes, ejecuta, promueve, encauza, favorece y legaliza de manera intencional y oportuna, con y entre todos los sujetos -miembros o no de la organización- que de alguna manera se encuentran en capacidad y posibilidad de participar consciente, activa y responsablemente en los procesos de gestión y relativos al encargo social de la entidad educacional.

Las interacciones pedagógicas, al devenir de la naturaleza del objeto de gestión en el sector de referencia, constituyen la expresión específica y concreta de las relaciones de dirección que tienen lugar durante el funcionamiento de la entidad educacional -al interior y fuera de la misma-, sirviendo como elemento mediador en la materialización de su correspondiente sistema de trabajo. Este concepto, dada su naturaleza, sintetiza aspectos como objetivo/s o propósito/s que las animan, modos de actuación -precisión explícita de la forma concreta y específica, en que debe llevarse a cabo determinada responsabilidad, función, tarea, actividad o procedimiento de trabajo, dada el fundamento axiológico y técnico metodológico que sustenta la intencionalidad y propósito que con el mismo se persigue-, procedimientos para su materialización, momento oportuno de su ejecución y legalización, además de impeler elementos como la participación y la correspondiente preparación de las personas para ello, revelándose consiguientemente en cada una de las dimensiones pedagógicas ya señaladas.

La formulación del concepto interacciones pedagógicas, de conjunto con las múltiples experiencias acumuladas como resultado de la praxis cotidiana de la gestión en los marcos del modelo social cubano, durante los últimos diez lustros y en especial aquellas devenidas del sector educacional, aporta el basamento pertinente para revelar y discriminar las formas de manifestación de las relaciones de dirección que tienen lugar durante el funcionamiento de las instituciones o entidades educacionales, no enmarcadas únicamente en la reiterativamente promulgada relación dirigente-dirigido, a saber:

- Las que se desarrollan entre los miembros del colectivo de la institución o entidad educacional, durante la materialización de los procesos relativos a su encargo social, en virtud de haber sido intencional y formalmente establecidas, favorecidas, viabilizadas y reguladas por el directivo educacional, mediante las diferentes alternativas, procedimientos y mecanismos al efecto existentes. Generalmente asociadas de manera directa a la asignación y cumplimiento de responsabilidades y/o tareas concretas, mediante la correspondiente delegación de autoridad. Son el sustento fundamental en esferas de trabajo propias del sector como la docente-educativa, científico-metodológica, investigativa y extraescolar o extensionista.

- Las que se establecen entre miembros de la entidad educacional y sujetos que no pertenecen a la misma, a partir de la interiorización de su necesidad e importancia, como complemento de los procesos relativos al cumplimiento del encargo social asignado y asumido en uno y otro caso.
- Las que tienen lugar entre colectivos conformantes de los órganos funcionales inherentes a la entidad educacional -niveles organizativos del trabajo metodológico, comisiones y grupos de trabajo u otros-, entre estos y colectivos de sujetos que no son miembros de la misma o entre estos últimos, en virtud de asumir la necesidad de coordinar y unificar esfuerzos para el efectivo desarrollo de los procesos relativos a la formación.
- Las que establece el directivo educacional con los dirigentes de las organizaciones políticas y de masas existentes en la entidad educacional -de alguna manera esbozadas por Borrego (2009, p. 43)-, con el propósito de lograr la unidad de acción -entre los factores administrativos, políticos y sindicales-, la influencia movilizadora de las voluntades individuales y colectivas; así como el aseguramiento político para encauzar y acometer diversos procesos -como la emulación socialista y la evaluación del desempeño profesional, entre otros-, tareas y actividades que hacen parte del encargo social de la organización o aquellos que por alguna otra razón de fuerza mayor, deben ser asumidos.
- Las que desarrolla el directivo educacional con los miembros de la organización, durante el cumplimiento de actividades que desde el punto de vista profesional le conciernen, tales como el desarrollo de actividades docentes, realización de su correspondiente labor metodológica, participación en proyectos investigativos y en actividades extraescolares o extensionistas, preparación y realización de las reuniones, preparación y presentación del informe de la administración ante la Asamblea de Afiliados y otras.
- Las que establece el directivo educacional con otras personas o grupos de estas que no hacen parte de la organización, como miembros efectivos de la misma y por tanto, tampoco se encuentran dentro de los límites de alcance de su autoridad formal -quienes incluso pueden ostentar igual o similar condición directiva y/o jerárquica-. Se encuentran orientadas fundamentalmente al aprovechamiento de las posibilidades y potencialidades externas a la entidad educacional, en función del desarrollo efectivo de los diferentes procesos que forman parte de su objeto social y en los diversos espacios y circunstancias en que los mismos tienen lugar. En este caso la autoridad formal no ejerce una influencia mediadora directa en la interacción, cuestión que determina la complejidad que caracteriza su establecimiento, materialización efectiva y persistencia temporal.

Consideraciones sistematizadas por los autores durante el trienio 2011-2013 y sobre las que con mayor detalle comenta en uno de sus trabajos Borges (2012, pp. 56-65).

Según los sujetos participantes -miembros o no de la organización- y/o los espacios físicos en que tienen lugar, las interacciones pedagógicas pueden ser internas o externas, desarrollándose por tanto en ajuste a las particularidades distintivas de los contextos de igual condición concernientes a cada entidad o institución educacional. Las primeras fluyen conforme determinada organicidad propiciada por los canales de autoridad, entendidos como las diferentes rutas o trayectorias por las que en su delegación fluye y se despliega la autoridad para llegar de manera directa o indirecta hasta cada miembro de la organización, a partir de las funciones y responsabilidades que se detentan, como parte del desarrollo efectivo de los diferentes procesos conformantes del encargo social asignado.

Los canales de autoridad constituyen una alternativa o paliativo terminológico, concordante con la significación otorgada a las interacciones pedagógicas, diferente cualitativamente del comúnmente empleado “línea de mando”, dado el enfoque radical y verticalista que por su génesis presupone este último en cuanto al manejo de la autoridad. Los mismos generalmente confluyen con los canales informativos.

Las interacciones pedagógicas, al fluir por sus respectivos canales de autoridad, expresan la manera mediante la cual tiene lugar la delegación de autoridad, en su condición de influencia indirecta del directivo educacional, a partir de la asignación de determinadas funciones y responsabilidades individuales. Por ello su identificación, esclarecimiento e instauración legal constituye factor que potencia y asegura el cumplimiento de las funciones generales y específicas de la gestión al interior de la organización, además de premisa para encaminar la imprescindible exigencia respecto a ello.

Como contexto interno es entendido el conjunto de condiciones o circunstancias espacio temporales, objetivas y subjetivas que dentro de los límites de autoridad formal del directivo educacional y desde los puntos de vista normativo-legal, orgánico-funcional y técnico-procedimental inciden en la materialización efectiva de su encargo social, expresando las potencialidades al respecto existentes. Esta denominación comprende a todos los elementos que dado el carácter del mismo, determinan en primera instancia la materialización adecuada del objeto de gestión, en consonancia con sus particularidades distintivas.

Mientras se considera como contexto externo, el conjunto de sujetos -personas, organizaciones, instituciones y/o entidades-; factores -recursos, normativas, procesos- y condiciones -circunstancias, fenómenos o hechos previsibles-; de carácter eventual o

permanente, objetivo o subjetivo que se encuentran fuera de los límites de la autoridad formal del directivo educacional; los cuales dada su capacidad y posibilidad de favorecer o entorpecer, el cumplimiento efectivo del encargo social asignado a la organización, resulta necesario y conveniente considerar desde el punto de vista interactivo.

El concepto interacción pedagógica desde su naturaleza pedagógica esboza en su contenido los siguientes rasgos o características esenciales:

- **Intencionalidad.** Relativa al fin, objetivo o propósito que con ella se persigue, el cual se caracteriza por su esencia y trascendencia pedagógica.
- **Oportunidad.** Inherente al momento preciso en que esta debe tener lugar en correspondencia con su intencionalidad, así como la agilidad con que al respecto se concibe y materializa.
- **Racionalidad.** Conciernen a la forma adecuada y efectiva en que debe materializarse, dada la intencionalidad y oportunidad que le caracteriza.
- **Inclusividad.** Tocante a la manera en que ella potencia y propicia la imprescindible participación de todos los sujetos que se encuentren en posibilidad de intervenir al respecto -comunidad, familia, instituciones, organizaciones y agentes sociales u otros-, en concordancia con su intencionalidad, oportunidad y racionalidad.
- **Diversidad.** Impele a la consideración de las múltiples variantes en que pueden presentarse las interacciones, a partir de las causas que las originan, sus objetivos y propósitos, las condiciones presentes durante su materialización, los requerimientos derivados de su racionalidad y los sujetos en ella participantes.
- **Legalidad.** Referida al necesario e imprescindible reconocimiento, aprobación y formalización legal que respalda la intencionalidad, oportunidad, racionalidad, inclusividad y diversidad que les caracteriza.

En tanto la extensión del concepto referida a su universalidad en la medida que se puede aplicar a todos los elementos de una misma especie, se enmarca en las dos dimensiones pedagógicas que caracterizan a la gestión pedagógica.

Las interacciones pedagógicas internas y externas requieren de su correspondiente estructuración sistémica, así como de una debida formalización y legalización, conformando respectivas redes de igual condición, cuya combinación da lugar a una integral de estas, mediante la cual se materializa de manera efectiva el sistema de trabajo de estas organizaciones. La estructuración de esta última constituye la resultante o consecuencia fundamental de la gestión pedagógica.

La interiorización por los miembros de las entidades o instituciones educacionales de la esencia pedagógica del contenido y extensión del concepto interacciones pedagógicas,

dada su capacidad para sintetizar la contradicción entre las lógicas directiva y pedagógica, a partir de aglutinar los procesos de gestión y relativos al cumplimiento de su encargo social, así como de expresar la manera objetiva con que se manifiestan las relaciones de dirección en el sector educacional mediante la participación consciente, activa y responsable tanto en el plano individual como colectivo y el consecuente complemento que el mismo encuentra en su similar gestión pedagógica, posibilita rebasar la comprensión y fundamentación pedagógica del ejercicio de la labor directiva en esta esfera de la sociedad, cuestión que potencia y sustenta las múltiples transformaciones cualitativas que al respecto se pueden acometer.

Conclusiones

La contextualización de los preceptos de la dirección a las particularidades del sector educacional constituye incluso en el plano internacional, una de las problemáticas sociales actuales más acuciantes y trascendentes dado el amplio y múltiple impacto derivado de las propuestas que en este sentido puedan ser generadas; enfrentarla requiere de los esfuerzos mancomunados que como parte de una ardua, sistemática e intencional labor investigativa-metodológica realicen especialistas, directivos y todo aquel personal en capacidad de colaborar y aportar al respecto. Los mismos, durante su desempeño, deberán atender prioritariamente la premisa esencial que deviene de la necesidad de tomar en cuenta permanentemente la realidad objetiva que signa el desarrollo de la práctica directiva educacional en los marcos del modelo social cubano, razón por la cual el presente trabajo se significa como un pequeño paso de acercamiento en función del inconmensurable propósito planteado.

Referencias bibliográficas

1. Addine, F. y González, A. M. (2002). Principios para la dirección del proceso pedagógico. En *Compendio de Pedagogía* (pp. 83-95). La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
2. Alonso, R., Sergio, H. (2002). *El sistema de trabajo del MINED*. (Tesis doctoral). Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, La Habana.
3. Borges Torres, R. (2015). La dirección en el ámbito educacional, sus nuevos enfoques. *Maestro y Sociedad*, 12(2).
4. Borges Torres, R. (2015). La naturaleza formativa-pedagógica de la dirección. *Maestro y Sociedad*, 12(2)
5. Borges Torres, R. (2012). *La profesionalización de los departamentos de dirección. El caso de las Universidades Pedagógicas*. España: Editorial Académica Española.

-
6. Borrego Díaz, O. (2009). *El trabajo de dirección en el socialismo. Antecedentes y enfoques actuales*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
 7. Bringas Linares, J. A. (1999). *Propuesta de modelo de planificación universitaria*. (Tesis doctoral). Instituto Superior Politécnico "Enrique José Varona", La Habana, Cuba.