



ANIVERSARIO

ISSN 0798-1171

Depósito legal pp. 197402ZU34

Esta publicación científica en formato digital  
es continuidad de la revista impresa



# REVISTA DE FILOSOFÍA

***PRÁCTICAS SOCIALES Y PENSAMIENTO  
TRANSFORMADOR: CONSIDERACIONES  
EPISTÉMICAS Y ÉTICO-POLÍTICAS  
ACTUALES***

Centro de Estudios Filosóficos  
"Adolfo García Díaz"  
Facultad de Humanidades y Educación  
Universidad del Zulia  
Maracaibo - Venezuela

**Nº 101**  
**2022 - 2**  
**Mayo - Agosto**

**Revista de Filosofía**

Vol. 39, N°101, 2022-2, (May-Ago) pp. 542 - 552

Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela

ISSN: 0798-1171 / e-ISSN: 2477-9598

**El desempeño del director de la educación primaria en la actividad pedagógica profesional de dirección**

*The Director's Performance of primary education in the pedagogical management activity*

**Leopoldina Valdés García**

*Dirección Provincial de Educación Villa Clara*

*Santa Clara - Cuba*

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6791275>

**Resumen**

La elevación de la calidad de la Educación Primaria se ha convertido en una imperiosa necesidad social una vez se requiere que los estudiantes adquieran los conocimientos básicos y las herramientas de formación ciudadana para su inserción en la sociedad. Ante esta realidad cobra cada día más fuerza la calidad del desempeño del director por su incidencia en la preparación de sus docentes que garanticen el cumplimiento del fin y los objetivos de este nivel. El presente artículo tiene como objetivo reflexionar sobre el estado de las investigaciones en torno a la actividad, la dirección y el desempeño del director de la educación primaria en la actividad pedagógica de dirección.

**Palabras clave:** director; desempeño profesional; preparación; actividad pedagógica profesional de dirección; educación primaria.

**Abstract**

Raising the quality of Primary Education has emerged as an imperative social need, since students acquire basic knowledge and citizenship training tools, for their insertion into society. Faced with this reality, the quality of the director's performance becomes stronger every day, given the impact it has on the preparation of its teachers, for the fulfillment of the goal and objectives of this level. The present article aims to reflect on currents research and reflections about activity, leading and direction as well as on the performance of the director of primary education in the pedagogical management activity.

**Keywords:** director; professional performance; preparation; professional pedagogical; management activity; primary education

---

Recibido 07-01-2022 – Aceptado 21-03-2022

No se trata de ser original, sino útil del mejor modo posible –fueron palabras del insigne maestro cubano del siglo XIX José de la Luz y Caballero, con las cuales se ilustra la labor a desempeñar por los maestros y en especial de los directores de las escuelas, quienes se desempeñan en estos menesteres.

Los cambios que han tenido lugar en la educación y de su modelo en las escuelas primarias, implican cambios en la actuación profesional de los directores de estos centros educativos. El director tiene la responsabilidad de hacer cumplir la política educacional trazada para lograr el cumplimiento del fin y los objetivos de la educación, por lo que el proceso o sistema de procesos que dirige tiene un carácter consciente y está orientado al logro de determinados objetivos.

Los directores de las escuelas primarias se enfrentan a nuevos y complejos desafíos entre los que se encuentran de manera significativa, aquellos que tienen que ver directamente con la formación de los niños y niñas en condiciones socioeconómicas adversas y con el hecho de que una importante cantidad de maestros desarrollan el proceso de formación profesional en el contexto de trabajo de la escuela.

El desempeño del director a este nivel escolar, históricamente ha tenido y tiene gran repercusión social, por ser un agente transformador de la escuela que asume la misión de conducir la concreción de la política educacional, de llevar a cabo un proceso de dirección integrador, que conduzca con eficiencia la acción de todos los factores de la institución. Con su dirección debe ser capaz de perfeccionar la escuela primaria garantizando la organización de la vida de la escuela y de las actividades científico- metodológicas con un elevado nivel de participación e implicación de los estudiantes, del personal docente y no docente, la familia y la comunidad.

Son numerosos los estudios realizados sobre desempeño profesional como tal, en nuestro caso relevantes para el análisis de la labor de dirección de la escuela primaria. J. Añorga, en un texto con otros colaboradores (1995), precisa en particular que el desempeño profesional es la “capacidad de un individuo para efectuar acciones, deberes y obligaciones propias de su cargo o funciones profesionales que exige un puesto de trabajo. Esta se expresa en el comportamiento o la conducta real del trabajador en relación con las otras tareas a cumplir durante el ejercicio de su profesión. Este término designa lo que el profesional en realidad hace y no sólo lo que sabe hacer”.

Otros autores como V. Moreno (2003), define el desempeño profesional como “la actuación real de los profesores en la práctica docente, en donde se manifiesta en forma actualizada el dominio de un determinado campo del saber y de estrategias pedagógicas, conocimiento de los sujetos y sus interacciones personales, y conocimiento de los

contextos en que tiene relación, en los marcos de responsabilidades docentes preestablecidas y asumiendo una actitud ética, de ayuda y colaboración a la institución escolar, a la comunidad educativa durante el proceso instructivo-educativo en las condiciones sociales, ambientales, materiales y políticas existentes” (Moreno, V. 2003, p.3)

Por otro lado A. Roca (2001), en su análisis aborda nuevos elementos, al referirse a la “Capacidad del individuo para el cumplimiento de sus funciones, acciones y papeles propios de la actividad pedagógica profesional, el logro de un mejoramiento profesional, institucional y social evidenciado en su competencia para la transformación y producción de nuevos conocimientos y valores, y la plena satisfacción individual al ejecutar sus tareas con gran cuidado, precisión, exactitud, profundidad, calidad y rapidez.” (Roca, A, 2001).

En este sentido la investigadora Zenaida Ponce plantea que: “es la actuación real del docente que expresa la interrelación dialéctica de las competencias profesionales pedagógicas para orientar, guiar, controlar y evaluar el proceso docente educativo y la producción intelectual del docente en formación, en la que demuestra el dominio de las tareas y funciones diseñadas para ese rol, en los diferentes contextos de actuación” (Ponce, Z, 2005).

En nuestro caso y en función de nuestro estudio, compartimos los criterios abordados por Zenaida Ponce cuando plantea las siguientes ideas derivadas del análisis realizado sobre las definiciones de desempeño profesional. Para ella este debe garantizar la:

- Capacidad, lo que el profesional en realidad hace y no sólo lo que sabe hacer.
- Idoneidad para ejecutar las acciones propias de sus funciones, un saber ser
- La competencia didáctica tributa al desempeño en el contexto de actuación
- Habilidades pedagógico profesionales
- Actuación real y dominio.
- Conjunto de competencias, el “Saber”, “Saber hacer” y “Saber ser”.

Sin embargo, se considera que estos carecen de un componente que a nuestro juicio constituye un elemento fundamental en el mejoramiento profesional y humano del director, pues este debe “saber transformarse” y luego ser capaz de transformar a su colectivo de trabajo.

Es por ello que asumimos con mayor aquiescencia la definición dada por la investigadora M. L. Santiesteban Llerena (2002), cuando razona el desempeño profesional como “la idoneidad del director para ejecutar las acciones propias de sus funciones, donde se refleje su dominio político-ideológico, técnico-profesional y el liderazgo, que le permitan un saber ser acorde con las prioridades del trabajo en el sector, según las

exigencias actuales y demostrándolo en la evaluación de los resultados concretos de su centro” (Santiesteban M. L. 2002, p.19)

En esta definición se pone de manifiesto el carácter multivariado de la actividad que los directores desempeñan y los diferentes campos del conocimiento que deben conjugar, atendiendo a las características y contingencias del contexto donde desarrollan su accionar. Así mismo las formas de organizar la escuela tienen un peso decisivo en los resultados de la misma, ello depende en gran medida del nivel de implicación del directivo en la selección de las formas, ajustándose a las características personales de los sujetos, al diagnóstico como proceso pedagógico fundamental y al clima de confianza en sus posibilidades.

Bajo tales premisas el director de la escuela primaria desarrolla la actividad pedagógica profesional de dirección, categoría que en las indagaciones teóricas realizadas se constató su definición relativamente reciente en las Ciencias Pedagógicas. S. Alonso (2002), al referirse a la actividad pedagógica profesional de dirección afirma que esta “es una forma de actividad de dirección específica del sector educacional, que se distingue por el marcado carácter técnico-metodológico y científico-pedagógico con que desarrolla el proceso de dirección y por su clara orientación hacia la transformación de la personalidad y el desarrollo profesional de los cuadros y docentes, en función de los objetivos que plantea el Estado a la formación de las nuevas generaciones; actividad que se desarrolla en el marco de un proceso de solución conjunta de tareas pedagógicas --tanto instructivas como educativas--, y en condiciones de plena comunicación entre dirigentes y dirigidos, con la activa participación de las organizaciones políticas, sociales y de masas que actúan en su entorno”. (Alonso, S. 2002, p, 23).

Como se observa, este investigador analiza la actividad pedagógica profesional de dirección desde una visión genérica, ya que abarca a todos los directivos del sector educacional, lo cual se asume por la autora de la presente investigación como punto de partida, para abordar la especificidad de la actividad pedagógica profesional de dirección de los directores en la educación primaria para la escuela cubana.

Por lo tanto, se considera pertinente tener en cuenta otras categorías relacionadas con la anteriormente citada, así como el análisis crítico de la sistematización efectuada. Digamos que para la reflexión sobre este tema hemos ido al reconocimiento de la categoría ‘actividad’ y a sus definiciones más generales, ya de tipo filosóficas.

En este sentido nos acercamos a la *Enciclopedia Filosófica*, (Moscú, 1983), donde se define a la actividad como: “forma específicamente humana de relación activa con el mundo circundante, contenido del cual constituye su cambio y transformación racional, la actividad del hombre supone determinada contraposición del objeto y el sujeto de la actividad. El hombre se contrapone al objeto de la actividad, como material que debe

recibir nueva forma y propiedades, que se transforma de material en producto de la actividad.”, (*Enciclopedia Filosófica*, Moscú, 1983, p. 21) precisa la necesaria relación que debe mediar entre el hombre, sujeto que transforma conscientemente y el objeto transformado producto de la interacción y en correspondencia con los objetivos trazados, constituyéndose dicha transformación en factor decisivo de la dialéctica social.

En Psicología son varios los autores que han estudiado también desde esta perspectiva amplia el tema de la actividad, mirándolo desde la perspectiva dialéctico materialista propia del marxismo desarrollada con énfasis en dicha escuela a partir de la década del veinte del siglo pasado. El desarrollo de esta perspectiva ha sido muy frecuente en particular dentro de la tradición de la escuela soviética, de marcada raigambre, aun vital, en la pedagogía cubana. Entre ellos se distinguen sobremanera a A. N. Leontiev, (1979, 1981); A.V. Petrovski, (1981); O. A Abdulina, (1984), N.F. Talízina, (1988), así como otros autores cubanos tales como L. J. García, (1996) y M. Martínez Llantada (1998). Para estos, la actividad es definida (y este es el caso de A. N. Leontiev y A. V. Petrovski (1981)), a cualquier organismo vivo, provocado por las necesidades y la finalidad de lograr su satisfacción. Petrovski considera además que el hombre no constituye una excepción, pues tiene necesidades conscientes o inconscientes, naturales o culturales, materiales o espirituales, personales o sociopersonales, que engendran las más variadas formas de actividad. Estas garantizan su formación, existencia y desarrollo como organismo, individuo y personalidad en el sistema de las relaciones sociales. N. F. Talízina (1988), la reconoce como “un proceso de solución por el hombre de tareas vitales impulsado por el objetivo a cuya consecución está orientado”. (Talízina, N. F, 1988, p 56).

La actividad aparece una vez que se responde a necesidades, en los contactos prácticos con los objetos, que pueden ser de naturaleza física o material y de naturaleza ideal o subjetiva, los cuales tienden a desviarla, la cambian y la enriquecen.

Como elemento distintivo entre una actividad y otra se reconoce el motivo real, aunque más allá está la necesidad, a la cual siempre responde. En tal sentido A. N. Leontiev (1981), plantea que: “la actividad no puede existir sin un motivo; la actividad “no motivada” no entraña una actividad privada de motivo, sino una actividad subjetiva y objetivamente oculta.” (Leontiev, A. N. 1981, p. 87).

La actividad del individuo, en términos generales, constituye un sistema comprendido en el sistema de relaciones de la sociedad, fuera de este la actividad humana no existe. Es en la actividad que el hombre se relaciona con la realidad, y en función de la actitud hacia esta, transforma al medio y se transforma a sí mismo.

En síntesis, para la autora de la presente investigación existe coincidencia con la Dra. Martha Martínez Llantada (1998), quien plantea que “...las tendencias más actuales

definen la actividad como modo de existencia de la realidad social y la relacionan para su mejor comprensión con otras categorías...” (Martínez Llantada, M. 1998, p. 27)

Desde tales presupuestos teóricos se desarrolla en las instituciones educativas la actividad pedagógica, considerada por O. A. Abdulina (1984), como “un proceso complejo, multifactorial del cumplimiento del sistema de acciones para la solución de variadas tareas docente-educativas. En el proceso pedagógico interactúan factores tales como: la actividad del maestro y la de los estudiantes, el contenido de la enseñanza y la educación, la personalidad del maestro y la de los estudiantes.” (Abdulina, O. A, 1984, p.103)

Pero esta definición se limita a reconocer que la actividad pedagógica es un proceso complejo, multifactorial pero no explicita el porqué de tal afirmación, lo que atenta contra su claridad, así como con la posibilidad del accionar didáctico con la misma; tampoco se refiere al carácter consciente de esta, ni al hecho de que como actividad supone el logro de objetivos concretos. No obstante, desde un enfoque de proceso, introduce la idea de cambio como elemento fundamental, posibilitando en su desarrollo modificaciones en las cualidades de los sujetos.

Acorde a las condiciones actuales en que se desarrolla la actividad pedagógica: la incorporación de nuevas relaciones a lo interno de la institución educativa, así como con factores externos a la misma; la cada vez mayor multifactorialidad y complejidad en la formación integral de la personalidad del alumno ha conllevado a su redimensionamiento hasta convertirla en una actividad pedagógica profesional.

Según L. J. García (1996), la actividad pedagógica profesional: “Es aquella que está dirigida a la transformación de la personalidad de los escolares en función de los objetivos que plantea el Estado a la formación de las nuevas generaciones. Se desarrolla en el marco de un proceso de solución conjunta de tareas pedagógicas, tanto de carácter instructivas como educativas y en condiciones de plena comunicación entre el maestro, el alumno, el colectivo escolar y pedagógico, la familia y las organizaciones estudiantiles.” (García, L. J. 1996, p, 98)

Con relación a la definición de L. J. García (1996), se coincide significativamente y es asumida para nuestro trabajo investigativo, aunque consideremos oportuno tomar en cuenta el carácter consciente en la transformación de la personalidad y en la necesidad de particularizar en el maestro y en el estudiante como componentes fundamentales en los cuales ocurren transformaciones en función de las necesidades de ambos (solución conjunta de tareas pedagógicas), con la influencia del resto de los agentes educativos.

En la actividad pedagógica profesional se ponen de manifiesto los conocimientos, habilidades profesionales, valores y modos de actuación adquiridos con que el profesional

desarrolla la dirección del proceso pedagógico. Y es de asumir que el éxito de la actividad pedagógica profesional, estará determinada significativamente por la labor del director de la escuela, no solo porque este proporciona al docente recursos materiales necesarios, sino también por la atención a sus diferencias individuales, con vistas a desarrollar su personalidad y profesionalidad, en función de los objetivos que plantea el Estado.

La dirección es una necesidad de la sociedad en cualquier nivel de su desarrollo, dadas las relaciones que se establecen y el carácter social del trabajo. Al respecto C. Marx planteaba que: "...todo trabajo directamente social o colectivo en gran escala, requiere en mayor medida una dirección que establezca un enlace armónico entre las diversas actividades individuales y ejecute las funciones generales que brotan de los movimientos del organismo productivo total, a diferencia de lo que realizan los órganos individuales". (Marx, C. 1990, p, 97), lo cual caracteriza como una relación de producción, sentando las bases para distinguir las relaciones de dirección de las restantes relaciones de producción.

V. G. Afanasiev (1978), por su parte plantea que "...la dirección es una propiedad, un atributo inmanente de todo sistema autogobernado. Esta es la razón de que la dirección sea la misma autonomía, la gobernación con las fuerzas propias." (Afanasiev, V. G, 1978, p. 83)

La educación es un subsistema social que requiere para mantener su integridad, su equilibrio y desarrollo de la dirección, pero entendida como aquella capaz de comprender el dinamismo de la educación como un proceso en función de las transformaciones sociales y los diferentes componentes que la conforman, al mismo tiempo que subordinada, en última instancia, a la pedagogía en su carácter de ciencia y responder a un determinado objeto de estudio: la formación de la personalidad.

En la educación primaria actual, a partir de la experiencia en la escuela cubana, la dirección es realizada, en primer lugar, por el director, quien se reconoce como máximo responsable de concretar la política educacional en la institución, que debe devenir líder para el trabajo educativo de toda la comunidad escolar.

Al referirse al trabajo del director en la escuela, M. García (2001), señala que este: "interactúa con el ser humano en una doble condición: como recurso del proceso (alumnos, docentes, padres, entre otros) y como resultado o producto logrado (aprendizaje de los alumnos, conocimientos, normas, comportamiento, valores). El producto logrado constituye la expresión del cumplimiento del fin y los objetivos de la institución." (García, M, 2001, p.24)

La investigadora y sus colaboradores pudieron constatar en las indagaciones teóricas realizadas, la diversidad de propuestas sobre el trabajo del director educacional,



donde se tuvo en cuenta también al director de la educación primaria. Se distinguen las elaboradas por el Ministerio de Educación de Cuba, Mined (1977), por José A. Bringas, (1999), A. Valle, (1994, 2002, 2003), E. Pino (2007), pero, consideramos que para concebir el trabajo del director hay que tener en cuenta que una escuela opera como un sistema y a partir de la experiencia personal de la autora principal como directora de escuelas primarias, y se confirma el criterio de A. Valle (2002), cuando se afirma que el sistema de trabajo del director escolar juega un rol fundamental en los procesos de cambio, en la transformación de los modos de pensar y actuar de los actores del proceso educativo.

Consideramos además que, aunque en la actividad pedagógica profesional de dirección del director de la educación primaria, se cumplen las funciones generales de la dirección: la planificación, la organización, la regulación y el control. Se debe destacar la necesidad de que el director de educación primaria en su actividad logre además como funciones, las señaladas por O. Borrego (2009), prever para poder planificar, organizar, coordinar e integrar para entonces ejecutar y controlar. Estas funciones constituyen las vías a través de las cuales ejerce la dirección, es decir motiva, impulsa, guía, orienta, une a los implicados en torno a los objetivos propuestos. (Borrego, O. 2009, p. 26).

El director de la escuela, sujeto que es transformado y que transforma conscientemente a los colectivos pedagógicos -para que transformen a los estudiantes- a partir de la interacción sistemática, resultado del proceso de solución conjunta de tareas pedagógicas desarrollado en condiciones de plena comunicación, se constituye en factor decisivo de la dialéctica social.

Este cambio exige que el director en sus relaciones, interprete desde lo personal, las necesidades del contexto socio histórico y como pieza clave en la transformación, se reconozca, se sienta y se actúe como maestro de sus subordinados directos, de los cuales también aprende. Implica, por tanto, la conjugación armónica de tres elementos esenciales para la elevación de la calidad educacional: la gestión de dirección, el trabajo técnico–metodológico y la actividad científico–pedagógica.

La actividad pedagógica profesional de dirección para la autora principal de este trabajo se entiende como una integración y articulación de subprocesos que lejos de estar aislados se concatenan los unos con los otros para alcanzar el objetivo de la institución, la que plantea el componente diagnóstico organizacional en su carácter instrumental con vista a transformar el proceso de dirección de un estadio inicial a uno potencial; la utilización racional de los recursos humanos y materiales con que cuenta para garantizar el cumplimiento de las metas y de la organización desde el componente planeación estratégica.

Mientras que la actividad pedagógica profesional se interpreta como un proceso complejo y dinámico caracterizado por la interrelación e integración entre los actores que intervienen en el mismo y el componente profesionalización del claustro, ello significa una posición de permanente investigación pedagógica, al observar no solo al proceso en sí sino también el resultado; por otra parte, como proceso multidimensional y permanente de superación y preparación del claustro.

Tal perspectiva refleja en primer lugar, el carácter esencialmente pedagógico de la actividad pedagógica profesional de dirección que desarrolla el director de la educación primaria, donde se integran los conocimientos, habilidades profesionales, valores y modos de actuación adquiridos con que desarrolló la dirección del proceso pedagógico, los cuales deben ser traspolados crítica y creadoramente a la segunda forma de existencia de la dirección, es decir, al proceso de dirección; lo cual implica enriquecerla hasta convertirla en una actividad profesional de dirección, desde la cual no solo debe proporcionarle a los subordinados los recursos pedagógicos, didácticos y materiales necesarios, sino también la atención a sus diferencias individuales, con vistas a desarrollar su personalidad y profesionalidad, en función de los objetivos que plantea el Estado.

Es desde una cultura integral de dirección acorde a los requerimientos sociales que el director de la educación primaria podrá convertir su actividad de dirección en una actividad pedagógica profesional de dirección, que garantice la búsqueda de la excelencia en el proceso de dirección desde una actitud proactiva, crítica, reflexiva, anticipatoria y de apertura al cambio en correspondencia con las transformaciones educacionales, todo lo cual debe conducir al ya referido desarrollo personal y profesional de los sujetos implicados.

De los análisis anteriores es posible significar que el carácter transformador de la actividad pedagógica profesional de dirección del director de la educación primaria ocurre en el desempeño, y dadas las relaciones de interdependencia que existe, el desarrollo de un componente implica el del resto; de manera que cuando los sujetos son transformados como resultado, por ejemplo, de la actividad científico-pedagógica, el trabajo técnico-metodológico y el desempeño sufren modificaciones en función del objetivo de la actividad.

Para lograrlo es necesario preparar a nuestros directores en el dominio y empleo de la teoría, los métodos, técnicas y herramientas que la 'Ciencia de la Dirección' ha desarrollado en los últimos tiempos, mediante un proceso de asimilación crítica y partiendo de la identificación de las necesidades de cada uno de ellos, según su preparación y actividad a que se dedique. Resulta de importancia para el caso específico cubano en particular que cada director estudie la experiencia en el proceso de dirección, los avances logrados y la introducción masiva de la Dirección Estratégica y por objetivos,

basada en valores, adaptándolas de manera creadora a sus condiciones concretas, cuestión medular en este país.

La naturaleza compleja y contradictoria del proceso docente educativo demanda un alto nivel de preparación de los directivos, los cuales además de esta preparación, necesitan poseer un conocimiento más especializado en los fundamentos de la teoría de la dirección, elemento indispensable para garantizar el carácter científico que debe tener la labor de dirección en los centros. Los procesos de dirección se conciben como la influencia consciente de los órganos de dirección sobre los colectivos humanos con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos que se plantean.

## **Bibliografía**

Afanasiev, V. G. (1975): Dirección científica de la sociedad. Experimento de investigación en sistema. Moscú: Editorial Progreso.

Alonso, S. (2002): El sistema de trabajo del MINED. Tesis Doctoral en Ciencias Pedagógicas. La Habana.

Álvarez de Zayas, C. (1996): Hacia una escuela de excelencia. Ed. Academia. La Habana.

Añorga J. (2005). Modelo Pedagógico para el mejoramiento del desempeño pedagógico profesional de los profesores de Agronomía de los Institutos Politécnicos Agropecuarios. Tesis en Opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas ISPEJV. Ciudad de La Habana.

Ayala, S. (2005): Gerencia educativa: En <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/geredu.htm>. Consultado el 24 de abril del 2007.

Bringas, J. A. (1999): Modelo de planificación estratégica universitaria. Tesis Doctoral en Ciencias Pedagógicas. La Habana.

Cardoso, L. (2008): Modelo del desempeño por competencias profesionales para el director de escuela primaria en San Miguel del Padrón. Tesis Doctoral en Ciencias Pedagógicas. La Habana.

Marx, Carlos. *El Capital*. Ediciones Venceremos, 1965. La Habana, Tomo I, página 286.

Chávez, J. (2005): Acercamiento necesario a la Pedagogía General. Ed. Pueblo y Educación. La Habana.

Coronel, M. (2003): Liderazgo y gestión en las organizaciones educativas. Algunas tareas pendientes de resolver, algunas propuestas para desarrollar. Organización y Gestión Educativa.

De la Luz y Caballero, J. (1975): Obras y escritos educativos. Tomo II. En formato digital.

Escamilla, S. (2006): El director escolar: necesidades de formación para un desempeño profesional. Tesis Doctoral en Ciencias de la Educación. Barcelona.

García, L. (2002): El modelo de escuela. En: Compendio de Pedagogía. Ed. Pueblo y Educación. La Habana.

García, M. (1999): Una propuesta para perfeccionar el funcionamiento de la estructura de dirección de la escuela primaria. Soporte digital. ICCP. La Habana.

Gimeno, J. (1995): La dirección de centros. Análisis de tareas. Madrid. CIDE.

Herrera, E. (2010): Procedimiento para caracterizar y perfeccionar el estilo de dirección de los directores de escuelas primarias. Tesis Doctoral en Ciencias Pedagógicas. La Habana.

Menéndez, G. M. (2008): Modelo pedagógico para el mejoramiento del desempeño profesional de los directores de las escuelas primarias del municipio Boyeros a través de la superación profesional. Tesis Doctoral en Ciencias Pedagógicas. La Habana.

Reyes, O. L. (2005): Modelo de dirección educacional para la integración del proceso directivo en las entidades educativas. Tesis Doctoral en Ciencias Pedagógicas. La Habana.

Rico, P. et. al. (2008): El Modelo de escuela primaria cubana: Una propuesta desarrolladora de educación, enseñanza y aprendizaje. Ed. Pueblo y Educación. La Habana.

Santiesteban, M. L. (2003): Programa educativo de la superación de los directores de las escuelas primarias del municipio Playa. Tesis Doctoral en Ciencias Pedagógicas. La Habana.

Sierra, R. A. (2004): Modelo teórico para el diseño de una estrategia pedagógica en la educación primaria y secundaria básica. Tesis Doctoral en Ciencias Pedagógicas. La Habana.

Valle, A. (2001): Libro sobre Dirección Educacional. Soporte magnético, ICCP, La Habana.



---

## REVISTA DE FILOSOFÍA

Nº 101 – 2022 – 2 - MAYO - AGOSTO

*Esta revista fue editada en formato digital y publicada en junio de 2022, por el Fondo Editorial Serbiluz, Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela*

[www.luz.edu.ve](http://www.luz.edu.ve)   [www.serbi.luz.edu.ve](http://www.serbi.luz.edu.ve)  
[www.produccioncientificaluz.org](http://www.produccioncientificaluz.org)