

56

LA SUPERACIÓN DEL DIRECTOR DE ESCUELA. SU CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO LOCAL

THE OVERCOMING OF THE SCHOOL DIRECTOR. HIS CONTRIBUTION TO LOCAL DEVELOPMENT

Virginia Bárbara Pérez Payrol¹

E-mail: vperez@ucf.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0800-5987>

María de los Ángeles Luna Castro¹

E-mail: mluna@ucf.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7259-7502>

Yamilys María Bague Luna¹

E-mail: ybague@ucf.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0919-2523>

¹Universidad Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez. Cuba.

Cita sugerida (APA, sexta edición)

Pérez Payrol, V. B., Luna Castro, M. Á., & Bague Luna, Y. M. (2020). La superación del director de escuela. Su contribución al desarrollo local. *Revista Conrado*, 16(76), 418-424.

RESUMEN

El desarrollo local resulta un tema de gran interés en la actualidad por su valor y significado para el desarrollo económico y social del territorio, así como la mejora de la calidad de vida de la población. Sin embargo, este debe ser interpretado de manera global donde el actor protagónico es el desarrollo, es precisamente ahí donde la superación del director de escuela puede contribuirle, en tanto su resultado se revierte en calidad educativa dentro de la localidad donde el mismo realiza su actividad profesional de dirección, de conjunto con los agentes educativos de su comunidad. El artículo tiene por objetivo, reflexionar teórica y metodológicamente en la contribución de la superación del director de escuela al desarrollo local. Se precisan requerimientos y exigencias que deben incorporarse a la concepción de la superación, de forma tal que se logre un mejor desempeño del director como agente transformador en correspondencia con las exigencias actuales. Por consiguiente, es vital utilizar las redes de instituciones conectadas en su Consejo Popular, pero además integrarse a redes regionales, nacionales e internacionales en un intercambio constante. Se utilizaron los métodos: analítico- sintético, inductivo – deductivo y el tránsito de lo abstracto a lo concreto.

Palabras clave:

Desarrollo local, superación del director de escuela, actores comunitarios.

ASBTRACT

Local development is a topic of great interest today due to its value and meaning for the economic and social development of the territory, as well as the improvement of the quality of life of the population. However, this must be interpreted globally where the leading actor is development. It is precisely there, that the improvement of the school principal can contribute, while its result is reverted to educational quality within the locality where it carries out its professional management activity, together with the educational agents of its community. The objective of this work is to reflect theoretically and methodologically on the contribution of the school director's improvement to local development. Requirements must be incorporated into the concept of improvement, so that a better performance of the director as a transforming agent is achieved in correspondence with current requirements. Therefore, it is vital to use the networks of institutions connected in its Popular Council, but also join regional, national and international networks in constant exchange. The methods were used: analytical-synthetic, inductive-deductive and the transition from the abstract to the concrete.

Keywords:

Local development, improvement of the school director, community actors.

INTRODUCCIÓN

Las crecientes exigencias de la sociedad cubana, determinadas básicamente por el vertiginoso desarrollo de la Revolución Científico Técnica, la crisis estructural y sistémica que tienen lugar en el contexto actual, plantean a la educación la necesidad de fortalecer el liderazgo educacional y la profesionalización de los directores de la escuela, lo que posibilita estar en mejores condiciones de cumplir la política del Estado en defensa de las conquistas de la Revolución, mediante un proceso de superación permanente que les proporcionen los conocimientos, habilidades y actitudes que requieren para dirigir científicamente su institución, en correspondencia con las exigencias del modelo de escuela y en especial su contribución al desarrollo local.

El Ministerio de Educación de Cuba siempre ha puesto de manifiesto la necesidad de la superación de los docentes y en especial del director de escuela, sobre todo a partir de cada uno de los perfeccionamientos que se han realizado. En este sentido la superación del director de escuela, constituye una necesidad y está enmarcada como una de las principales prioridades para alcanzar la calidad educativa necesaria en la etapa actual. Para ello se han utilizado múltiples vías, no obstante, queda claro que uno de los objetivos principales en este aspecto es tener en cuenta el contexto donde ejercerá sus funciones (Cuba. Ministerio de Educación Superior. 2016).

Tal preparación tiene indiscutibles repercusiones en la sociedad y demandan de ella una mayor presencia en sus contenidos de aspectos que se relacionen con los adelantos científicos técnicos, culturales, tradiciones, tendencias pedagógicas, así como el conocimiento de las necesidades y potencialidades públicas de su localidad, caracterizando estos aspectos desde la realidad individual de cada territorio y más específico de cada Consejo Popular donde está enclavada la escuela. Se impone entonces que la Universidad y en especial, la Facultad de Educación (FE) atiendan desde su superación, cómo lograr un impacto importante en el desarrollo económico, social y educacional local a partir de lo que significa y aporta este proceso al desarrollo.

Hoy día, hablar de desarrollo significa de hecho hablar de desarrollo local. En nuestro país esto siempre ha sido una preocupación, por todas las ventajas que trae, por eso en los momentos actuales es una prioridad de nuestro Estado Revolucionario. En este sentido el director de escuela necesita de una atención priorizada en su superación, de manera que pueda incursionar y ser protagonista de ese desarrollo desde la influencia que ejerce en la actividad de dirección en el contexto donde está

enclavada la institución que dirige y pueda tomar decisiones transformadoras.

El gobierno cubano bajo la dirección del compañero Miguel Díaz-Canel Bermúdez, destacó que; las instituciones de la Educación Superior tienen la responsabilidad de garantizar el asesoramiento y la capacitación de los cuadros profesionales con cargos de dirección a nivel local, además de elaborar propuestas que partan de la ciencia y apliquen mecanismos de innovación. Señala además la importancia de tener primeramente claridad en el concepto de desarrollo local, pues podría confundirse con aquellas iniciativas comunitarias que tributan a un objetivo específico. El programa de desarrollo local, aseveró, debe abarcar pilares económicos, sociales, ambientales y culturales, pues es la forma en que el territorio proyecta el avance de todas sus esferas, y demanda que exista un encadenamiento en aras de su sostenimiento (Díaz-Canel, 2019).

El Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros de Cuba, consideró que entre los pilares del desarrollo local figuran la integración de saberes de diversa índole, involucrar a la población e invitarla a participar de manera activa, la transferencia de tecnologías, conocimientos, procesos de innovación, el aprovechamiento de la potencialidad de la fuerza de trabajo, lo cual debe estar acompañado de la retroalimentación, y la cultura del detalle. El desarrollo local ha de estar dirigido a superar dificultades y desafíos existentes, para mejorar las condiciones de vida de la población mediante una acción audaz y establecida entre los diferentes agentes socioeconómicos locales. A pesar de que el desarrollo local puede estar dirigido a determinada área de un territorio o a las empresas locales para el bienestar de la población local, pero es desde el Consejo Popular de cada lugar, donde debe concentrarse la atención, primeramente, para desde allí irradiar a una mayor área, y en la medida que el director de escuela tenga una mayor preparación podrá contribuir a ese desarrollo que se espera en esa localidad donde se encuentra su escuela (Díaz-Canel, 2019),

Por ello las autoras coinciden que para alcanzar un mejor desarrollo: se deberá acortar las distancias entre la academia y la dinámica social a nivel de territorios, reducir los plazos del resultado científico a su generalización, convertir lo innovador en solución de impacto y lo potencial en aplicación concreta que perduren gracias a la gestión económica sostenible (Reyes, 2019).

DESARROLLO

Existen diferentes puntos de vista que lo valoran desde la mirada en el aspecto económico y otros que lo valoran

desde lo social. Según estudios los primeros miden los niveles de desarrollo alcanzados por un país, una región o una localidad, basados en el producto interno bruto (PIB), mientras los segundos lo hacen a partir de indicadores del desarrollo humano. Para estas autoras hay que verlo desde las dos vertientes pues los dos se relacionan, el desarrollo humano tiene mucha correspondencia con la preparación que se alcance, sus motivaciones por el lugar donde se vive, trabaja y se desarrolla, influyendo entonces para que se alcancen niveles superiores en el país, en la región o en la localidad donde se vive; por tanto, un desarrollo amplio sería desde el crecimiento económico hasta los numerosos espacios de la vida social.

El desarrollo local como alternativa debe interpretarse más allá de la simple reducción del desarrollo al estrecho marco de lo local, debe verse como factor de equilibrio social ante lo nacional o lo global, donde aquel ha de convertirse en actor protagónico del desarrollo, lo que de alguna manera lo local también puede extenderse fuera de los límites estrechos de la circunscripción, el barrio o propiamente el municipio, si logra ramificarse.

Al referirse al tema sobre el desarrollo local, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2015), señala que la acción de la educación desde la escuela y dirigida al desarrollo local puede fortalecer la actitud crítica y comprometida de la comunidad, además, puede generar compromisos y corresponsabilidad en la lucha contra el subdesarrollo, al fomentar actitudes y valores en los actores educativos para actuar por el progreso comunitario, lo que puede entenderse como una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar.

Siempre que se hable de desarrollo local debe tenerse presente la amplitud del concepto para determinar cuáles son los niveles de desarrollo que se logran en ese lugar, aunque cada caso es específico pues cualquier proceso de transformación debe responder a las necesidades de cada zona determinada, desde sus características geográficas, sociales, culturales, medioambientales, creencias, tradiciones, necesidades, recursos con que cuenta en su localidad, entre otras.

El desarrollo local es un proceso que ha de ser continuo e institucionalizado. Requiere de la participación cada vez más calificada e interesada de todas las personas e instituciones involucradas en el mismo. Esa participación necesita entonces de calificación, de entrenamiento, de habilitación, no sólo de entusiasmo y deseo.

Si se analiza entonces, que en la superación del director de escuela deben atenderse además los intereses y necesidades específicas de cada cual según el contexto

donde desarrolla su actividad de dirección, esto tendrá por obligación que ser diferente en cada experiencia local, será difícil lograrlo pero no imposible, lo que sí debe considerarse errado, por no decir que de esa forma no se logra algún desarrollo, es trasladar experiencias de un contexto local a otro, pues en definitiva si eso se hace, siempre habrá que hacerles algunos ajustes que, según nuestra experiencia el resultado final no será el mejor.

El Ministerio de Educación Superior de Cuba (2016), considera, que el director de escuela puede influir en el desarrollo local, si se fortalece su preparación para que pueda instruir el pensamiento y educar en los sentimientos de los estudiantes, profesores, familia y actores comunitarios de manera que puedan participar activa y responsablemente en el desarrollo de su comunidad, aspecto con el que coincidimos totalmente, no obstante cada institución encargada de la superación o preparación del director de escuela deberá diseñar una superación que responda al diagnóstico y actividad que realiza cada uno de los actores en la comunidad, aunque todos trabajen por lograr un desarrollo desde la colectividad.

Resulta significativo que la superación de los directores de escuela, en la mayoría de los países, se caracteriza por actuaciones que responden a experiencias aisladas y no conducen a un proceso intencionado, consciente, dirigido y continuo, como parte del resultado sistemático y coherente de acciones organizadas, a partir de políticas estatales coherentes. La superación del director de escuela es fundamento para el ejercicio profesional del directivo.

Bajo el principio de la preparación continua de los conocimientos, habilidades y actitudes durante su vida profesional, contribuye de forma sistemática a la elevación de la eficiencia y calidad en el cumplimiento de sus funciones y al desarrollo de una cultura general superior. Por ello, la superación no puede soslayar de ser un proceso continuo, sistemático y cíclico, pedagógicamente fundamentado, que permite atender al hombre, colocándolo como sujeto y objeto, donde es preciso conocer la personalidad, las potencialidades y necesidades de aprendizaje de cada director, en relación con las funciones del cargo, como pronunciamiento humanista y condición primordial para contribuir a su desarrollo.

La investigación de Valiente (2004), acerca de las principales tendencias de la formación y superación de los directores escolares en países de América Latina y el Caribe, Estados Unidos, la Unión Europea y Australia, reconocen, entre otros aspectos, que existen programas de estudio que no están ajustados a las necesidades de aprendizaje de los directores y en otros casos, no están

diseñados en relación con las funciones que desempeñan. Este reclamo, deja ver las carencias que han existido en la superación del director de escuela, en correspondencia con las funciones que desempeñan y en los diferentes contextos que lo hacen.

Al realizar el análisis del término superación, apreciamos que en la literatura existen otra gama de términos diferentes para denominar las acciones dirigidas a mejorar el desempeño de los directores, así como preparación, formación, actualización y capacitación, los que suscitan polémica desde el punto de vista teórico y de alguna manera constituyen expresiones particulares de una misma actividad con diferentes vertientes, en dependencia del objetivo que se persiga. Son válidos los criterios de Chávez (2005); y Castro (2007), al expresar que, la superación que se brinda a los sujetos que ocupan cargos de dirección, contribuye a su formación y desarrollo, la formación expresa la dirección del desarrollo, no solo potencia el desarrollo global del individuo (conocimientos, habilidades, actitudes y valores) para el desempeño de una determinada función sino, la formación al nivel que alcance el sujeto que asume cargo de dirección en cuanto a la explicación y comprensión que tenga de sí y del mundo material y social.

La formación del sujeto no se da aislada del desarrollo y este conduce, en última instancia, a un nivel psíquico de orden superior. Ambas categorías implican la consideración del hombre como un ser biológico-espiritual (psíquico), individual-social e históricamente condicionado.

A tenor de los autores analizados y lo planteado en la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas, se define la superación del director de la escuela como un proceso integral, sistemático, continuo y consciente, en correspondencia con los objetivos estratégicos que propicia su formación y desarrollo profesional y humano, manifiestos en el saber, saber hacer y saber ser para favorecer el desempeño de las funciones del cargo y el cumplimiento de las exigencias del modelo de escuela. De modo específico, en la superación del director de escuela el proceso está determinado, entre otros aspectos, por las exigencias del modelo de escuela que como parte de un todo responde al ideal de hombre que se pretende formar, en correspondencia con las necesidades y aspiraciones del desarrollo social y los requerimientos que las circunstancias actuales demandan en el marco del modelo económico que construye cada país.

Según Pérez (2012), la superación del director de la escuela asume como objetivo, garantizar el aprendizaje mediante la superación integral de los directores de escuela

para contribuir a que logren un cabal desempeño de las funciones del cargo, fortalezcan su liderazgo y autoridad como dirigentes y estén en mejores condiciones de implementar el modelo de escuela, según el nivel educacional, para lograr el tránsito con calidad de sus escolares a niveles superiores, aunque se asume que en los momentos actuales es una necesidad incluir en la superación del directivo escolar, contenidos que respondan a la necesidad del conocimiento diario, implícito y arreglado a los aprendizajes de su localidad.

Los programas desde esta perspectiva se irán rediseñando en la misma medida que las necesidades de superación lo requieran, de este modo se irán transformando con una mayor creatividad posibilitando así, la actividad de dirección de los más diversos directores, convirtiéndolos en generadores del conocimiento y del desarrollo, capaces de identificar problemas y buscar las vías para gestionar su solución desde la escuela con vista al desarrollo local. Atendiendo a todo lo anterior, nos parece pertinente la idea de Rivas (2017), cuando asevera que, enfocar una escuela hacia el desarrollo local, requiere preparar a su director mediante la apropiación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el reforzamiento de sus modos de actuación, porque es un líder que puede materializar la innovación por dentro y por fuera del sistema educativo tradicional y generar entornos innovadores pertinentes con el desarrollo que requiera cada comunidad.

Por ello la Universidad y en especial la Facultad de Educación, tienen la responsabilidad, junto con otros, de continuar diseñando la superación de los directores escolares con acciones que respondan a problemáticas actuales como el desarrollo local, en función de que cada director esté en condiciones de ser un actor social, capaz de influir para transferir tecnologías y saberes, evaluarlos, adaptarlos y utilizarlos eficientemente en función del desarrollo sostenible, éste debe ser también sostenible pues, constantemente demanda una nueva adecuación del territorio donde está la comunidad y a las necesidades humanas de quienes allí viven, trabajan, estudian, comparten saberes, experiencias entre otros.

Dirigir la educación para contribuir al desarrollo local requiere de una adecuada preparación del director de escuela primaria. Se justifica lo anterior a partir de la expresión de Trejo (2014), cuando asegura que, el director de escuela constituye un agente de cambio, un líder de líderes, un comunicador social y un motivador comunitario, todo esto debido a la labor que genera en la escuela y en la sociedad.

Se considera oportuno, tener en cuenta la idea de Díaz-Canel (2019), cuando propone que en las Universidades

Cubanas se incluyan en los currículos de todas las carreras elementos del desarrollo local, para que los profesionales salgan de los centros de Educación Superior con una cultura que tribute al mismo, y sepan conducir los procesos al ocupar cargos de dirección.

Estas reflexiones nos permiten considerar otro aspecto imprescindible para el diseño de la superación del director de escuela, definido por Pérez (2012), cuando expresa que; este proceso exige en primer lugar, tener en cuenta el perfil del cargo, pues el mismo actúa como modelo ideal del director de escuela que se aspira; de carácter flexible, sujeto a evolución y revisión constante, para asegurar que este responda a las demandas sociales, al contexto donde está enclavada la institución educativa que dirige y al modelo de escuela actual. El perfil del cargo debe considerar la dimensión local en los procesos de construcción de saberes (saber, saber hacer, saber ser, saber convivir) en la superación; lo que significa tener en cuenta la heterogeneidad de instituciones educativas, sociales, económicas, culturales y tecnológicas para el desarrollo local y, por ende, la descentralización de la superación que se diseñe, lo que precisará que, en el proceso de superación del director se tengan en cuenta algunos requerimientos, que se expresan a continuación:

- La determinación de las potencialidades y necesidades de aprendizaje de los directores de escuela, en correspondencia con las competencias definidas en el perfil del cargo. El diagnóstico proporciona la prioridad de conocimientos, habilidades y actitudes a solucionar de forma colectiva e individual para la aproximación al ideal de director que se aspira, de forma tal que pueda contribuir a la formación y ampliación del capital humano no solo para identificar problemas sino dar solución a problemas educacionales, que permitan promover el bienestar humano en la comunidad.
- La combinación de las diferentes formas organizativas, articuladas desde el puesto de trabajo y fuera de este con ajuste a las potencialidades y necesidades de aprendizaje comunes de los directores de escuela, mediante la participación protagónica, la reflexión y la flexibilidad, en la superación que posibilite el flujo de saberes locales para la apropiación social del conocimiento y su aplicación contextualizada desde su actividad de dirección.
- El carácter personalógico debido a que cada director tiene una personalidad única e irrepetible, lo que reclama que se integran lo motivacional-afectivo y lo cognitivo instrumental para ajustar las diversas formas organizativas a las potencialidades y necesidades de aprendizaje de cada director en su plan de desarrollo individual, lo que no puede soslayar que la superación del director de escuela tenga en cuenta cómo lograr la

interacción de la escuela con el contexto social, educativo y cultural de su comunidad, aspectos decisivos en la toma de decisiones para la eficiencia de los procesos de dirección.

- El carácter contextualizado a partir de considerar la interacción entre el director y el medio de actuación, según la caracterización de los docentes, los educandos, los padres y la comunidad, que exigen determinado desempeño del director, que es lo singular para cada uno. Por ello es necesario que la superación responda a las necesidades del lugar donde acciona el director de escuela, considerando las características topográficas, culturales y medioambientales, idiosincrasias, creencias, actores sociales, costumbres, necesidades, recursos propios, relaciones y actividades productivas, entre otras.
- La evaluación del impacto de superación, valorando el aprendizaje adquirido en los resultados de su desempeño, lo que evalúa la satisfacción de las necesidades de la comunidad desde la gestión del director mediante la socialización, aplicación de los aprendizajes en y desde la escuela para la solución creativa de los problemas que contribuirán al desarrollo local del lugar donde está enclavada la institución educativa que dirige.

A decir de Trejo (2014); dirigir la educación para contribuir al desarrollo local requiere de una adecuada preparación del director de escuela primaria, las autoras de este trabajo interpretan además que esta idea es válida para cualquier director a partir que este agente educativo representa un agente de cambio, un comunicador social capaz de motivar a su comunidad educativa para que desde la escuela se realicen cambios en ese contexto donde están todos los de una misma comunidad a partir de la labor que genera él en la escuela y en la sociedad.

Es válido apuntar, que la superación del director contribuirá al desarrollo local en la medida que esté enfocada a saber desenvolverse en un entorno que cambia constantemente, por lo que, por ese propio desarrollo, el directivo deberá estar abierto a modificar constantemente sus métodos de dirección en la búsqueda de nuevas alternativas para dar respuestas a las necesidades que se le presentan en su entorno. El estado cubano promueve con fuerza el desarrollo local y desde esta perspectiva, Díaz-Canel (2019), Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros expresa que: el desarrollo local lo tiene que impulsar el gobierno municipal y la universidad participa con el aporte de conocimientos, estrategias, tecnologías, y procesos de innovación. Según todas las consideraciones anteriores será necesario definir algunas exigencias que deben establecerse en la superación del director de escuela para que este sea un agente educativo que promueva el desarrollo local.

Exigencias:

Enseñar a:

- Liderar procesos de cambios en una comunidad, lo que conlleva primeramente a tener un diagnóstico pormenorizado de la comunidad donde está enclavada la escuela que dirige en aspectos económicos, políticos, sociales y culturales.
- Establecer relación sistemática con la comunidad, para que a través de acciones educativas ayude a que superen sus dificultades y retos existentes en la vida de la población que atiende, de forma tal que sea capaz de involucrar a todos los miembros de la comunidad educativa y aprovechar de esa forma todas las potencialidades de ella.
- Buscar y utilizar la actualización sistemática en contenidos relacionados con el desarrollo local para su propio desarrollo que les permiten cohabitar conjuntamente un espacio cotidiano, histórico y cambiante.
- Utilizar las habilidades comunicativas para que pueda transmitir información, sentimientos y motivaciones, que le permitan participar en su comunidad en actividades concretas que generen desarrollo local, negociando sus diferencias con otros y otras diferentes pero que de alguna manera constituyen marcos comunes para todos, aunque estén en diferentes comunidades.
- Utilizar métodos de la investigación científica, y la dimensión de movilización social, para poder realizar procesos de cambio y transformación de la comunidad.
- Realizar pasantías en su territorio y fuera de él, tomar decisiones apoyadas en datos que ellos mismos analizaron, desarrollar su iniciativa en consulta con otras personas para formar una conciencia relacionada con el aprender a emprender.

CONCLUSIONES

El desarrollo local desde su dimensión es complejo, pues de manera general tiene implícitos muchos procesos sociales que repercuten en una comunidad, por ello la superación del director de escuela solo será eficiente y pertinente en este sentido, si el director logra integrar los conocimientos adquiridos a la práctica y a la solución de problemas de su comunidad a partir de la superación diseñada.

De manera particular la superación del director de escuela deberá también despertar hábitos, necesidades y habilidades en la autosuperación constante a tono con los cambios que ocurren en el entorno tecnológico, social, cultural y ecológico, descubrir y desarrollar vías de participación específicos al desarrollo local.

El conocimiento devenido de la superación del director de escuela a partir de la experiencia de las autoras, es verdaderamente válido para el desarrollo local si se incluye además en sus contenidos el conocimiento diario, implícito y no arreglado de los saberes locales.

La superación del director de escuela como contribución al desarrollo local, da las herramientas mínimas para poder enfrentarlas, pero es el propio director quien con su gestión diaria enriquecerá sus conocimientos para su transmisión y la aplicación oportuna y contextualizada de sus saberes.

La superación del director de escuela contribuirá al desarrollo local si desde sus contenidos se enseñan las herramientas necesarias para que el directivo se integre, primero, a todas las redes de instituciones conectadas en el Consejo Popular donde está enclavada la institución que dirige, pero además se integra a redes regionales, nacionales e internacionales en el intercambio constante de saberes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Castro, O. (2007). La dirección de la superación de los maestros y profesores en la escuela. En, Colectivo de autores, *Dirección, Organización e Higiene Escolar*. (pp. 124-126). Pueblo y Educación.
- Chávez, J. (2005). Acercamiento necesario a la Pedagogía General. Pueblo y Educación.
- Cuba. Ministerio de Educación Superior (2016). Documento base para el diseño del plan de estudio E (Proyecto). MES. <https://www.uo.edu.cu/figa/sites/fg.uo.edu.cu/figa/files/Documentos/Documento%20Base%20Plan%20E.pdf> [Links]
- Díaz-Canel Bermúdez, M. (2019). El desarrollo local lo tiene que impulsar el gobierno municipal y la universidad participa con el aporte de conocimientos, estrategias. www.escambray.cu/.../diaz-canel-el-desarrollo-local-depende-del-gobierno-y-el-apor.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2015). Informe de actividades 2015 de la Sede Regional de la UNESCO-Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000246434>
- Pérez, V. B (2012). La superación del director de la escuela primaria desde la perspectiva de la atención a la diversidad de necesidades de aprendizaje. (Tesis Doctoral). Universidad de Ciencias Pedagógicas de Cienfuegos.

- Reyes, D. (2019). Desarrollo local desde el conocimiento, la innovación y las buenas prácticas. Granma. <http://www.granma.cu/cuba/2019-03-26/desarrollo-local-desde-el-conocimiento-la-innovacion-y-las-buenas-practicas-26-03-2019-16-03-31>
- Rivas, A. (2017). *Cambio e innovación educativa*. Grafisur.com
- Trejo, A. (2014). Competencias directivas; el nuevo rol del directivo y el cambio educativo. Unidad de Servicios Para la Educación Básica en el Estado de Querétaro. <https://registromodeloeducativo.sep.gob.mx/Archivo;jsessionid=bcba5f19a22694924756ed07ac78?nombre=4901Ponencia+Competencias+directivas%3B+el+nuevo+rol+del+directivo+y+el+cambio+educativo.pdf>
- Valiente, P. (2004). Algunas tendencias en la formación y superación de los directores escolares en países de Iberoamérica y España. *LUZ*, 3(3).