

**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS  
CAPITÁN “SILVERIO BLANCO NÚÑEZ”**

**TÍTULO:**

**PREPARACIÓN DE LA RESERVA DE CUADRO  
DE LA EDUCACIÓN PRIMARIA EN EL SECTOR  
RURAL**

**TESIS EN OPCIÓN AL GRADO ACADÉMICO  
DE MÁSTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MENCIÓN EDUCACIÓN PRIMARIA**

**Autor: Alberto José Rodríguez Castellano.  
Licenciado en Educación Primaria**

**Centro de Trabajo: Escuela Primaria: Frank País García. Trinidad**

**Tutor: MSc. Maira Fundora Liriano.  
Profesor Asistente  
Dirección Municipal de Educación**

**Consultante: MSc. Luis Jiménez Zúñiga.  
Profesor Instructor  
Dirección Municipal de Educación**

**“Año 52 de la Revolución”**



**Universidad de Ciencia Pedagógicas  
Cap. Silverio Blanco Núñez  
Sancti Spíritus**

**SEDE PEDAGÓGICA DE TRINIDAD**

# **PREPARACIÓN DE LA RESERVA DE CUADRO DE LA EDUCACIÓN PRIMARIA EN EL SECTOR RURAL**

**TESIS EN OPCIÓN AL GRADO ACADÉMICO  
DE MÁSTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MENCIÓN EDUCACIÓN PRIMARIA**

**Autor: Alberto José Rodríguez Castellanos.**  
Licenciado en Educación Primaria  
Centro de Trabajo: Escuela primaria Frank País García Trinidad.

**Tutor: MSc. Maira Fundora Liriano.**  
Profesor asistente  
Dirección Municipal de Educación

**Consultante: MSc. Luis Jiménez Zúñiga**  
Profesor Instructor  
Dirección Municipal de Educación Trinidad

**“Año 52 de la Revolución”**



# **PREPARACIÓN DE LA RESERVA DE CUADRO DE LA EDUCACIÓN PRIMARIA EN EL SECTOR RURAL**



**TESIS EN OPCIÓN AL GRADO ACADÉMICO  
DE MÁSTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MENCIÓN EDUCACIÓN PRIMARIA**

**Autor: Alberto José Rodríguez Castellanos.**  
Licenciado en Educación Primaria

**Centro de Trabajo: Escuela primaria Frank País García. Trinidad.**

**Tutor: MSc. Maira Fundora Liliano.**  
Profesor Asistente  
Dirección Municipal de Educación

**Consultante: MSc. Luis Jiménez Zúñiga.**  
Profesor Instructor  
Dirección Municipal de Educación Trinidad

**“Año 52 de la Revolución”**

## *AGRADECIMIENTOS:*

- *A la Revolución Cubana en especial a nuestro Comandante Fidel Castro Ruz que nos enseñó a amar las nobles causas y a ser esencialmente humanos.*
- *A toda mi familia por ayudarme y facilitarme la superación constante.*
- *A mi tutora MSc. Maira Fundora Liliano, por su disposición a cooperar sus valiosas enseñanzas, su gran interés científico, estimulación permanente y su ayuda incondicional.*
- *A mis compañeros de trabajos de las escuelas Frank País, Alberto Delgado y Olivio Iznaga, por permitir que pudiera delegar autoridad en ellos, facilitando mi avance en esta investigación.*
- *A todos los que no he nombrado y me brindaron su ayuda desinteresada, vaya mi agradecimiento eterno.*

## **DEDICATORIA**

- *A la memoria de Orestes Rodríguez León y Erlinda Castellanos Blanche, mis queridos padres; los que siempre estuvieron seguros de mi crecimiento profesional...*
- *A mis hijos Yenia, Roinel y Rosley, fuente de inspiración para pensar en un futuro mejor.*
- *A mi esposa Loida por ser la primera en comprender mi necesidad de estudio y superación y brindarme su ayuda oportuna y necesaria.*

## Síntesis

Para enfrentar las actuales transformaciones de la Educación Primaria, es una necesidad la preparación de la reservas de cuadro en el sector rural para dirigir científicamente su escuela, es por esta razón que se desarrolla la investigación titulada: **LA PREPARACIÓN DE LA RESERVA DE CUADRO DE LA EDUCACIÓN PRIMARIA EN EL SECTOR RURAL**, orientada a solucionar el problema científico siguiente ¿Cómo contribuir a la preparación de la reserva de cuadro en la capacidad de dirección de la educación primaria en el sector rural?.Es propósito en la misma aplicar una estrategia metodológica que contribuya a la preparación de la reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural en la capacidad de dirección. Empleándose como métodos científicos: analítico-sintético, inductivo-deductivo, el histórico y lógico, la observación científica, la entrevista, la encuesta, el análisis documental, el experimento pedagógico (Pre-experimento) y el cálculo porcentual .La aplicación de la estrategia metodológica permitió validar su efectividad en la elevación de la preparación de la reserva de cuadro de la educación primaria en el sector rural en la capacidad de dirección. La misma puede ser utilizada para la preparación de la reserva en otros centros y rutas rurales, así como en otras enseñanzas a partir de las condiciones objetivas que se tengan.

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPITULO I: REFLEXIONES TEORICAS METODOLOGICAS EN TORNO A LA PREPARACION DE LA RESERVA DE CUADRO DE LA EDUCACION PRIMARIA EN EL SECTOR RURAL EN LA CAPACIDAD DE DIRECCION.</b>	11
1.1 Antecedentes de la dirección en la educación.	11
1.2. La preparación de la reserva de cuadro de la Educación Primaria el sector rural, una necesidad actual.	19
1.3 En torno a la capacidad de dirección: Reflexiones necesarias.	23
<b>CAPÍTULO II: RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO INICIAL, FUNDAMENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA METODOLÓGICA. RESULTADOS DE LA EFECTIVIDAD DE SU APLICACIÓN.</b>	35
2.1 Análisis de los resultados del diagnóstico inicial.	35
2.2 Fundamentación y descripción de la estrategia metodológica.	48
2.2.1 Fundamentos y exigencias básicas de la estrategia metodológica de preparación de la reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural en la capacidad de dirección. Su estructuración.	48
2.2.2 Etapas de la estrategia metodológica.	56
2.3 Análisis de la efectividad de su aplicación.	66
2.3.1. Constatación final	67
<b>CONCLUSIONES</b>	70
<b>RECOMENDACIONES</b>	71
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	72
<b>ANEXOS</b>	

## INTRODUCCIÓN

El mundo contemporáneo se caracteriza por constantes cambios y un acelerado avance en la ciencia y la técnica, lo que implica que el desarrollo político, económico y social de cualquier país demanda cada día nuevas y más rigurosas exigencias a sus cuadros, en cuanto al grado de organización que es preciso alcanzar así como el aumento de la conciencia política de las masas y el desarrollo de una cultura general integral.

La actividad de dirección y la preparación para ejercerla ha sido desarrollada por la especie humana en su devenir evolutivo y la acción mancomunada de los hombres, debidamente organizada, ha permitido el desarrollo de la humanidad, la dirección de manera gradual surge en la comunidad primitiva y junto a ella la preparación de los sucesores como una necesidad social, a la vez que se produce la división del trabajo, es decir según el sexo y la edad.

En la actualidad, la actividad de dirección en su constante desarrollo ha avanzado sobre los colectivos humanos con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados, organizando y orientando consecuentemente su actividad.

José Martí (1875) se refirió a la labor de los directores de escuela como jefes de su hogar, personas dedicadas a reglamentar y administrar libremente a sus subordinados. Fidel Castro (1973) coincide con este pensador al apreciar la importancia de tener buenos directores, los cuales se prepararán acertadamente para desempeñar sus funciones. En 1985 Simón Rodríguez planteó la necesidad de que las escuelas dispersas contaran con un director general y que el mismo fuera seleccionado de los docentes con más experiencia, fue el primero en fundamentar el imperativo de que tal director, fuese elegido entre los maestros de gran experiencia.

Estos autores tienen puntos en común al ofrecer importancia al director de escuela, aluden su labor como principales administradores del trabajo en los centros, lo ven como la persona de mayor experiencia y creatividad, reflejan en ellos su reputación científica y ejemplaridad moral.

Numerosos autores contemporáneos expresan en sus tesis temas relacionados con la dirección y la preparación del personal en la reserva de cuadro, la Dra. María Luisa Santiesteban (2003) hace referencia al liderazgo como una cualidad personal del cuadro en el cumplimiento de sus funciones, la Dra. Gisela Torres Pérez (2003), refleja en su tesis al cuadro como la figura histórica más importante del trabajo docente educativo, apunta además que el estilo de dirección se orienta de la postura autoritaria a la participación democrática de sus colegas y subordinados. Señala que los directores tienen que poseer arte para dirigir, atraer, entusiasmar, ser buenos comunicadores y esto sólo se logra con una adecuada preparación y capacidad de dirección. La MSc. Maira Fundora en nuestro territorio hace referencia a la preparación del director de la escuela primaria en los estilos de dirección.

En relación con lo establecido en el Modelo de Escuela Primaria, para acercarse a niveles superiores de calidad, expresados en un proceso educativo activo, reflexivo, regulado, que permita el máximo desarrollo de las potencialidades de los niños, en un clima participativo, de pertenencia, cuya armonía y unidad contribuya al logro de los objetivos propuestos con la participación de todos, se hace evidente contar con cuadro que sean capaces de cumplir con estas máximas, que sean reconocido por su colectivo pedagógico como el motor impulsor para alcanzar estos saltos en el proceso docente educativo.

A pesar del empeño que pone el Ministerio de Educación para garantizar que se logren las transformaciones, me he percatado, como director de escuelas rurales con más de

30 años de experiencia en dicha actividad y como subdirector municipal de la Enseñanza Infantil durante la década del 90, que los compañeros que integran la reserva de cuadro en el sector rural cuando son promovidos a funciones de dirección presentan significativas deficiencias para conducir de forma acertada el proceso docente educativo en este complejo componente de la Dirección Científica Educacional.

Estos compañeros han presentado dificultades al armonizar adecuadamente los componentes de la capacidad de dirección. En la toma de decisiones no siempre ofrecen oportuna solución a los problemas que se presentan, cuando delegan tareas no siempre se desarrollan favorablemente en todos los casos,

les falta creatividad y entusiasmo para poner en práctica las orientaciones que reciben de la instancia superior, se convierten en líderes para su colectivo pedagógico pero no en todo momento, les falta además autodisciplina y autorrealización, necesitan establecer una adecuada comunicación, por lo que demuestran el déficit de conocimientos y preparación para ocupar cargos directivos en la conducción del proceso docente educativo.

Todos llevan más de dos años en la reserva de cuadro y más de cinco como docentes del sector rural, cuentan con la experiencia, inteligencia y nivel idóneo para dicho desempeño y todos cursan la Maestría en Ciencia de la Educación. Son compañeros plenamente identificados con los principios de nuestra moral socialista.

Teniendo en cuenta los problemas que presentan en la práctica de su preparación la reserva de cuadro de la educación primaria en el sector rural en la capacidad de dirección, se propone como **problema científico**: ¿Cómo contribuir a la preparación de la reserva de cuadro de la Educación Primaria del sector rural en la capacidad de dirección?

La precisión del problema científico, orienta el **tema de investigación** que trabaja el autor: Preparación de la reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural en la capacidad de dirección.

El problema científico de esta investigación orientó el **objeto de estudio**: El proceso de preparación de la reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural.

**Campo de estudio**: la preparación en la capacidad de dirección.

El análisis del problema científico a resolver, la precisión del objeto de estudio y su campo condujo a la formulación del **objetivo de la investigación**: Aplicar una estrategia metodológica que contribuya a la preparación de la reserva de cuadro en la capacidad de dirección de la Educación Primaria en el sector rural.

Para dar respuesta al objetivo se trazan las siguientes **interrogantes científicas** que orientan el proceder metodológico de la investigación:

1-¿Cuáles son los presupuestos teóricos y metodológicos que fundamentan la preparación de la reserva de cuadro de la Educación Primaria?

2-¿Cuál es la situación real que presentan en su preparación de la reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural en la capacidad de dirección?

3-¿Qué características debe tener una estrategia metodológica que contribuya a la preparación de la reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural en la capacidad de dirección?

4-¿Qué efectividad tendrá la aplicación de la estrategia metodológica para contribuir a la preparación de la reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural en la capacidad de dirección?

Las preguntas científicas orientaron la elaboración de las **tareas científicas** para la búsqueda de la solución al problema científico declarado, las cuales son:

1-Sistematización de los presupuestos teóricos y metodológicos que fundamentan la preparación de la reserva de cuadro de la Educación Primaria.

2-Diagnóstico del estado real en que se encuentra la preparación de la reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural en la capacidad de dirección.

3-Elaboración de la estrategia metodológica para contribuir a la preparación de la reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural en la capacidad de dirección.

4-Validación de la efectividad de la aplicación de la estrategia metodológica para contribuir a la preparación de la reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural en la capacidad de dirección.

### **Determinación y Conceptualización de las variables.**

**Variable independiente:** Estrategia metodológica, asumida como:

La proyección de un sistema de acciones a corto, mediano y largo plazo que permite la transformación de la dirección del proceso de enseñanza aprendizaje tomando como base los métodos y procedimientos para el logro de los objetivos determinados en un tiempo concreto.(Rodríguez María A. ,2004:26).

**Variable dependiente:** Preparación de la reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural en la capacidad de dirección. Es el nivel de conocimiento que poseen las reserva de cuadro en el sector rural para dirigir científicamente la educación, determinado por los conocimientos científico –

pedagógico, técnico metodológico, político –ideológico y de dirección educacional.

El objeto de estudio de la investigación tiene en cuenta las exigencias del método general materialista dialéctico empleándose los siguientes métodos científicos:

**Del nivel teórico:**

**-Analítico-Sintético:** Utilizados durante todo el proceso de la investigación, tanto en la sistematización y profundización de la bibliografía que tiene relación con el tema que se investiga, como en el diagnóstico inicial y final para interpretar los datos empíricos obtenidos, para determinar las principales necesidades de preparación de la reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural en la capacidad de dirección.

**-Inductivo-Deductivo:** Utilizados en la sistematización para fundamentar el objeto de estudio de la investigación, para determinar las dimensiones e indicadores de los instrumentos y para sustentar la estrategia metodológica. Además para comprobar cómo se comportó la transformación del estado de la muestra durante y después de su aplicación y arribar a las conclusiones finales que comprueban su efectividad.

**-Histórico y lógico:** Se empleó en el tratamiento científico relacionado con el problema de investigación, se utilizó desde el inicio de la misma para fundamentar los antecedentes históricos relacionados con la reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural en la capacidad de dirección.

**Del nivel empírico:**

**-Observación científica:** Se utilizó en la parte inicial de la investigación para comprobar en las preparaciones metodológicas, en los colectivos zonales y en las visitas de ayuda Metodológica y de control cómo se comportan los indicadores establecidos para medir la preparación que poseen los integrantes de la reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural en la capacidad de dirección y el modo de actuación que manifiestan (Anexo 1 y 2). Es empleado además en la etapa inicial y final para constatar el nivel de preparación que poseen los integrantes de la reserva de la Educación Primaria al desarrollar determinados aspectos del colectivo zonal (Anexo 3).

**-Entrevista:** Se aplicó a la reserva de cuadro en la Enseñanza Primaria del sector rural en la etapa inicial de la investigación para constatar los conocimientos que poseen sobre la dirección científica y al finalizar para comprobar la preparación adquirida después de aplicada la estrategia metodológica (anexo4).

**-Análisis documental:** Se utilizó en la etapa inicial de la investigación para comprobar mediante la revisión y análisis de diferentes documentos si se conciben temas y actividades de preparación en cuanto a la capacidad de dirección. (Anexo 6).

**-El experimento:** Pre-experimento: Se aplicó mediante la introducción de una variable en el grupo experimental, la estrategia metodológica, y en el control de efectos producidos por esta en la muestra.

#### **Del nivel matemático:**

**-Análisis porcentual:** para organizar los datos recolectados en los diferentes instrumentos aplicados para su elaboración, análisis, interpretación y presentación de manera que se pusiera de manifiesto en forma analítica, organizándose y representándose la información en tablas y gráficos para una mejor comprensión de los resultados.

#### **Población y muestra:**

Quedó constituida de forma intencional por los 5 miembros de la reserva de cuadro de la Educación Primaria de la ruta Palmarito, de ellos 2 son hombres y 3 son mujeres, 2 tienen experiencias como dirigente a nivel de escuela, 2 tienen 12 años de experiencias como docentes, 1 tiene 5 años de experiencia como profesor de Computación, 2 tienen más de 20 años de experiencias como maestros rurales, 4 son militante de PCC y 1 es militante de UJC. Son compañeros plenamente identificados con los principios de nuestra moral socialista, revolucionarios y respetuosos, comprometidos con la Patria y la Revolución en la tarea que desempeñan, conforman un colectivo que inspiran confianza, abierto a los cambios y transformaciones, todos están incorporado en la Maestría en Ciencia de la Educación, pero les falta preparación para desarrollar y desempeñar cargos directivos.

En esta investigación se hizo necesario definir los siguientes **términos**:

**Dirección:** “la dirección no es otra cosa que la actividad del director y su colectivo de dirección en la aplicación consciente y creadora de las leyes y principios de la dirección social, de los logros de la pedagogía socialista y la experiencia pedagógica de avanzada para asegurar la plena correspondencia entre los objetivos planteados por la sociedad y los resultados reales alcanzados por la escuela como institución docente- educativa”. (González Pérez, M., 1984: 32)

**Estilos de dirección:** El estilo de dirección se concibe como un proceso de interrelación dialéctica entre el directivo, su colectivo de trabajadores, alumnos y agentes educativos asociados que caracterizan un modo de actuación que de forma estable, emplea el que dirige para conducir a estos hacia el cumplimiento de los objetivos de la institución. En este proceso continuo de interacción se distinguen con mayores influencias: nivel profesional y experiencia en dirección; cualidades personales; relaciones humanas; formas que se emplean en el proceso de dirección; así como los que se derivan de la influencia que ejercen los niveles superiores, y que inciden en el trabajo de la escuela para el logro de los objetivos. (Ball, 1989:12).

**Capacidad de dirección:**

Cualidad resultante del SISTEMA DE TRABAJO que ninguna de sus partes pueda ofrecer de manera aislada y que, además, no se reduce a la suma de las propiedades de todos sus componentes: Entendida de manera general, es el nivel de preparación que tiene cada cuadro para dirigir científicamente la Educación, determinado por: 1) los conocimientos científico-pedagógicos, técnico-metodológicos, ideo políticos y de dirección educacional con que cuenta para sustentar una autoridad real; 2) las habilidades desarrolladas para aplicar los mismos en el propio ejercicio de las funciones de dirección, en un contexto determinado y en función de los objetivos propuestos; y 3) los valores que puede transmitir en el desarrollo de las RELACIONES DE DIRECCIÓN, manifiestos en su conducta personal, en el clima socio-psicológico creado en la institución que dirige y en el desarrollo profesional de sus subordinados. En el sector educacional expresa el grado de eficacia en el desarrollo de la ACTIVIDAD PEDAGÓGICA PROFESIONAL DE DIRECCIÓN.

### Operacionalización de la variable dependiente.

Dimensiones	Indicadores
1-Conocimiento	1.1 De la Dirección Científica Educacional. 1.2 De lo científico pedagógico, técnico metodológico y político ideológico. 1.3 De las funciones de dirección. 1.4 De los valores a transmitir en el desarrollo de las relaciones de dirección.
2-Modos de actuación.	2.1 Realizan una adecuada planificación de las tareas. 2.2 Comunicación con subordinados. 2.3 Toma de decisiones oportunas. 2.4 Demuestran ser líderes para su colectivo.

La presente investigación tiene **importancia** por su vigencia en los momentos actuales en la preparación de la reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural para que los futuros dirigentes a ese nivel puedan hacerlo científicamente en las escuelas que atienden, con una capacidad de dirección en correspondencia con las necesidades de la escuela cubana actual.

La **novedad científica** de este trabajo está dada en elevar la calidad de la preparación de la reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural en la capacidad de dirección como elemento fundamental para dirigir acertadamente un colectivo pedagógico de manera creativa e interesante a través de talleres, actividades metodológicas, técnicas participativas y visitas de las diferentes modalidades. Además es la primera vez que en territorio se hace una estrategia metodológica para la preparación de la reserva de cuadro del sector rural en la capacidad de dirección

**Significación práctica:** Está dada en la sistematización de los presupuestos teóricos, metodológicos y del propio autor para elaborar la estrategia a través de los talleres y actividades metodológicas para lograr el desarrollo de la capacidad de dirección en los integrantes de la reserva de cuadro de la educación primaria en el sector rural.

Como resultado final se propone una estrategia metodológica que contribuyó a la preparación de la reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural en la capacidad de dirección.

Este trabajo consta de dos capítulos además de la **introducción**. El **Capítulo I**: Reflexiones teóricas metodológicas en torno a la preparación de la reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural en la capacidad de dirección. **Capítulo II**: Contiene el resultado del diagnóstico inicial, la fundamentación y la descripción de la estrategia metodológica, así como la efectividad de su aplicación. Al final se relacionan las **conclusiones**, **recomendaciones**, la **bibliografía** y **anexos**.

## **CAPÍTULO I: REFLEXIONES TEÓRICAS METODOLÓGICAS EN TORNO A LA PREPARACIÓN DE LA RESERVA DE CUADRO DE LA EDUCACIÓN PRIMARIA EN EL SECTOR RURAL EN LA CAPACIDAD DE DIRECCIÓN.**

### **1.1 Antecedentes de la dirección en la educación.**

La dirección se concibe como influencia consciente de los órganos de dirección, para poder garantizar la calidad de la educación es necesario preparar a quienes dirigen en las escuelas y sus respectiva reserva de cuadro. El poder y la dirección constituyen una de las premisas decisivas de la sociedad socialista.

La vida en la sociedad se fue haciendo cada vez más compleja con el desarrollo, el hombre fue necesitando y enfrentando tareas de dirección diferentes, al tiempo que se especializaban y perfeccionaban los oficios y las manufacturas, que los talleres se convertían en industrias y crecía el poder económico del territorio, surgieron nuevas formas particulares de planificación, organización y de dirección.

Durante los siglos de la Antigüedad y Edad Media se conserva cuidadosamente el secreto del oficio, se transmitían por herencia, en el feudalismo y especialmente en la sociedad capitalista, el hijo del señor feudal fue educado para explotar su fortuna y bienes incluyendo a sus sirvientes, el hijo del capitalista más que un elegido, un heredero universal educado para continuar el negocio del padre y del abuelo dirigir sus bienes y obreros. Cada época social se ha caracterizado por un tipo diferente de producción y la evolución histórica de la dirección de sistemas se ha correspondido con ese desarrollo socioeconómico de la sociedad, que a su vez ha condicionado el grado de avance del soporte científico alcanzado por la dirección.

La dirección es ciencia y es arte, porque constituye un sistema históricamente formado, de conocimientos ordenados, cuya veracidad se comprueba y precisa constantemente en el curso de la práctica social y al mismo tiempo tiene que lograr objetivos concretos, alcanzar resultados, producir situaciones, a través de un deliberado esfuerzo, este saber sólo se convierte en un algo

fundamental y sólo puede aprenderse por el que dirige, con la experiencia y la práctica social.

Hasta finales del siglo XVIII, también en las tierras de América se manifestó la situación descrita en Europa por Jaime Pujol, al afirmar: “una conclusión que podemos, sacar es que la inspección y dirección de las escuelas correspondía a las personas que habían fundado aquellas escuelas: Ya fueran autoridades locales, autoridades religiosas o simplemente privadas”. (Pujol, J., 1970: 65)

Tal dirección por supuesto no estaba encaminada al perfeccionamiento del trabajo técnico-metodológico de los docentes, ni a la preparación de un director y su reserva como líder y futuros líderes ante su colectivo pedagógico.

Simón Bolívar desde 1825 se refirió a los que dirigen la formación ciudadana, al declarar que:”El director de una escuela, es decir, el hombre generoso y amante de la patria que sacrificando su reposo y su libertad se consagra al penoso ejercicio de crear los ciudadanos al estado, que le defienden, le ilustren, le santifiquen, le embellezcan y le engendren otros tan dignos como él, es sin duda benemérito de la patria; merece veneración del pueblo y el aprecio del gobierno. Este debe alentarle y concederle distinciones honrosas”. (Bolívar, S., 1825:1290)

Es difícil encontrar lenguaje más bello y justo para expresar la importancia que la sociedad debe otorgarle a este funcionario público que el utilizado en 1875 por José Martí para referirse a la labor de los directores de escuela: “... Como jefes de su hogar, los directores de colegio tienen el derecho de administrar libremente y reglamentar conforme a su opinión, cuando esta opinión no corrompe las fuerzas naturales, no violenta la dignidad de sus administrados, no tiende a afligir con esclavitudes y opresiones autoritarias---voluntades nacidas para el cultivo de la libertad”. (Martí Pérez, J., 1963: 202)

En este sentido es preciso destacar los significativos aportes dados al tema por Fidel Castro Ruz ,1971 quien no solo comprendió desde muy temprano que los directores de escuela desempeñan un papel decisivo en la aceptada orientación del trabajo de los docentes, sino que atesora el doble mérito histórico de haber sido el primero en plantear la necesidad e importancia de los mayores esfuerzos a la selección formación y preparación profesional de los cuadros, así como en descubrir que ellos constituyen la cantera fundamental de

la cual deben surgir los dirigentes y funcionarios de las direcciones municipales y provinciales de Educación e incluso del Organismo Central del Ministerio de Educación.( Castro Ruz, F., 1971:3)

Prueba de ello es que en 1973 Fidel Castro Ruz reconoció la labor realizada en este sentido durante todo el proceso revolucionario y estimuló su seguimiento al plantear “Si se sigue el método de formación superior de estos profesores, si se siguen sistemáticamente los cursos de preparación de los cuadros y su reserva. Si se sigue seleccionando más y más de entre ellos a los mejores, no hay la menor duda de que nuestra educación tiene un magnífico porvenir. (Castro Ruz, F., 1973:2)

Para Raúl Castro “el secreto para lograr mayores éxitos esta’ en la capacidad de los cuadros para abarcar de conjunto la complejidad de la situación, establecer las prioridades, organizar el trabajo, cohesionar las fuerzas, exigir disciplina, educar con el ejemplo, explicar la necesidad de cada tarea, convencer, entusiasmar, levantar el espíritu y movilizar la voluntad de la gente”

Durante la década del 80 para lograr el cumplimiento de los objetivos estatales de la educación, la dirección científica de la actividad docente se convirtió en un elemento esencial del trabajo, sustentado en las ideas elementales sobre el trabajo de la dirección como base metodológica y con la experiencia de la escuela soviética se consideró efectivo asumir la dirección fundamentada en las novedades científicas de la planificación, la organización y la administración del trabajo escolar, de manera que el director como pedagogo administrador superior está obligado a aprender constantemente y preparar una reserva de cuadro capas de alcanzar habilidades necesarias en solucionar tareas con iniciativas y autonomía, asegurando así la continuidad de la marcha efectiva del proceso.

Durante la década del 90 del siglo pasado, se desarrolló en este continente un proceso no menos importante: La concientización acerca de la necesidad de perfeccionar en cada país el sistema de dirección de la educación y la actividad profesional de los dirigentes educacionales, como vías para resolver los problemas detectados. En consecuencia Cuba llamó a desarrollar una educación que preservara el conocimiento mutuo de la historia y la cultura de los pueblos, que forjara una conciencia latinoamericana. A partir de la segunda mitad de la década aunque no desapareció la concepción empresarial, se

avanzó hacia las ideas de que la solución no podía reducirse al perfeccionamiento de la administración económica de cada centro docente, sino que quería además, la profesionalización de las estructuras de dirección que actúan sobre la escuela y el mejoramiento del desempeño técnico de quienes ocupan estos cargos y los que se preparan para ocuparlos en el futuro.

La Conferencia Internacional de Educación que tuvo lugar en Ginebra en 1996, cuando se analizó el tema: Fortalecimiento de la función del personal docente en el mundo cambiante: Problemas, Perspectivas y Prioridades, se recomendó retomar las responsabilidades de las autoridades políticas para concretar estrategias que conduzcan a los cambios que urge emprender, entre los cuales se destacó: La profesionalización de los docentes, condición básica para lograr cualquier transformación, perfeccionando la formación previa de maestros, profesores y cuadro educacionales, como la captación en servicio y la superación posgraduada de los mismos.

Dirigir es una de las tareas más importantes que la humanidad ha desarrollado desde el mismo momento de su formación. La evolución histórica de la dirección está estrechamente vinculada al propio desarrollo de la sociedad, proceso que ha sido más complejo en la medida en que se ha ido elevando el nivel de perfeccionamiento de las fuerzas productivas en correspondencia con las relaciones de producción.

La alta dirección política del Partido en el país ha ratificado con claridad que el futuro desarrollo de la sociedad presta mayor atención, en estos momentos, al dominio y aplicación de las técnicas más modernas, conscientes de que su uso en función de los intereses de la sociedad puede significar un incuestionable salto en la efectividad del trabajo de dirección, de ahí la importancia que se otorga en el sector educacional en la preparación de sus cuadro y reservas.

Entre los aspectos que condicionaron el éxito en la dirección se encuentran: estructuras simples y poco número de personas en funciones dirigentes, ventajas que posee la dirección participativa, dirigentes creativos y bien preparados profesionalmente, estímulo a la experimentación y a la innovación, importancia del equipo estratégico, trabajos sobre valores claves: calidad, objetivos bien seleccionados, fuerte atención a los estímulos, importancia del liderazgo y del dirigente "educador", énfasis en el entrenamiento de los dirigentes, sus reserva y de todo el personal de la línea de mando.

A criterio del autor estos aspectos son también válidos para la dirección educacional, declarados en los objetivos estratégicos generales y puestos en práctica en el enfoque de dirección que se aplica en el Ministerio de Educación.

Es muy discutido entre los científicos el uso del término dirección. Se identifica indistintamente como dirección científica, ciencia de la dirección, administración, gestión, ciencias organizativas y gerencia. Queda claro que se aplica a multitud de esferas de la vida donde interactúan dos o más personas y se condiciona por el sistema social, el tiempo en que se desenvuelve y los recursos implicados, se trata de una actividad específica y de una función especial: la del director y su función de dirección, inherente a la educación de la formación humana.

Algunas definiciones de dirección revelan las características de este proceso. Para algunos implica diseñar y mantener un medio ambiente en el cual, grupos de personas que trabajan mancomunadamente, puedan lograr fines y objetivos seleccionados. Para otros, la dirección es considerada un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñado para determinar y lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y otros recursos. Pero la dirección también es considerada una necesidad social en la que un grupo de personas llamadas dirigentes, conducen en forma creciente y organizada, los recursos humanos, materiales y financieros, puestos a su disposición para alcanzar un estado deseado definido con antelación (Díaz Llorca, C., 1989: 48).

El autor precisa que cada uno de estos conceptos son válidos y se ajustan al contexto educacional, aunque asume el concepto dado por la Dra. Magalis González Pérez. "la dirección no es otra cosa que la actividad del director y su colectivo de dirección en la aplicación consciente y creadora de las leyes y principios de la dirección social, de los logros de la pedagogía socialista y la experiencia pedagógica de avanzada para asegurar la plena correspondencia entre los objetivos planteados por la sociedad y los resultados reales alcanzados por la escuela como institución docente- educativa". (González Pérez, M., 1984: 32)

Definir la función de la dirección depende mucho del marco histórico -social concreto en que se desenvuelve; en cualquier contexto político y social asume

hoy algunas características comunes: tiene carácter histórico-social y a ello responde su forma y contenido, fines y objetivos previamente determinados por necesidades sociales, se basa en el conocimiento de leyes y principios que la rigen dentro de cada sociedad, requiere conocimientos teóricos y prácticos, preparación especial y responsabilidad, se desarrolla en forma organizada y consciente; es compleja ,dinámica, se trabaja como un sistema, el hombre es protagonista principal, independientemente del grado de automatización que se tenga en las actividades en general, implica relaciones de cooperación y participación, y tiene la comunicación como base medular.

Múltiples son las definiciones de este concepto y en cada una se encuentran rasgos esenciales aplicables a la educación, pero hay algo que distingue y son sus características específicas. En el sector todo descansa sobre factores humanos: la materia prima es la persona, los medios de producción son personas, todos los procesos que se realizan tienen lugar en el campo de las relaciones interpersonales, en el sector de la educación todas las personas dirigen y son dirigidas. Todos son sujeto y objeto de la dirección: los cuadros dirigentes y técnicos, los docentes, los alumnos, los padres.

Lo anteriormente planteado permite expresar que la dirección científica en el sector educacional significa: tomar decisiones acertadas, concretas, basadas en condiciones objetivas, lo cual exige información fidedigna sobre el estado real de lo que se dirige que permite: atender al hombre, colocándolo como sujeto y objeto del proceso de dirección y atender al desarrollo corriente y perspectiva de la reserva de cuadro.

La dirección educacional significa previsión, organización, estimulación y despliegue de la actividad creadora de los hombres ,ajeno a todo subjetivismo desfavorable y al voluntarismo, que surgen en y como producto de las relaciones de carácter social entre los hombres, y entre estos y los recursos .Se parte de la tesis de que el hombre con su trabajo consciente, actúa sobre los fenómenos de la naturaleza, la sociedad y el pensamiento y los transforma, transformándose a sí mismo al unísono, mediante su actividad y la comunicación con los otros.(Cubillas Quintana, F.,2004:28).

Pero la filosofía de la dirección educacional se configura a partir de los siguientes enfoques:

- **Enfoque de actualidad:** explica la necesidad de conocer las tendencias del desarrollo humano en todos los órdenes (socioeconómico y cultural) como único modo de lograr una modernidad permanente del sistema educacional y para poder responder a los diferentes entornos de los niveles educacionales correspondientes a dicha tendencia en el plano

macrosocial. Este enfoque apunta a los requerimientos científicos, técnicos y tecnológicos que deben estar presentes en el profesional formado que pueda dar respuesta a los retos del desarrollo socioeconómico y cultural de la nación.

- **Enfoque histórico – pedagógico:** explica la necesidad de conocer las raíces históricas de la cultura y la nacionalidad, así como los planteamientos de los principales pedagogos del país en cuanto a las formas propias de educar a los ciudadanos, para mantenerlos como una nación que en su desarrollo solo hace negaciones dialécticas de todo el acervo histórico pedagógico anterior. Apunta hacia la identidad nacional, así como a tener en cuenta en la formación de los educandos, los postulados de los pedagogos más relevantes.
- **Enfoque socio- filosófico:** explica la necesidad de tener en cuenta, en el desarrollo del sistema educacional como subsistema social, el conjunto de leyes, regulaciones, constitución, ideología, política, aspectos todos de la superestructura de la sociedad en su conjunto.

Es evidente que la filosofía de la educación se sustenta en la condición clasista de la educación, mantiene determinadas normas socialmente establecidas, problemas de idiosincrasia nacional e incluso territorial o étnica dentro de la nación.

Luego se coincide en que en dependencia del nivel de dirección se asumen funciones o tareas; pero que en educación, todos ponen énfasis en el proceso docente educativo.

El director es el representante del Ministerio de Educación en la escuela y tiene la misión de conducir la concreción de la política educacional, en correspondencia con las condiciones económicas políticas y sociales de su comunidad, para lograr el cumplimiento de los objetivos y el fin de la escuela primaria con ajuste de las particularidades de los alumnos y empleando con eficiencia el potencial técnico del que disponen. Se busca que los directores y su reserva sean compañeros con alta calificación y preparación, suficientemente expertos, que puedan cumplir satisfactoriamente las tareas y puedan consolidar el ideario revolucionario socialista.

Las consideraciones anteriormente expuestas permiten comprender la necesidad de preparación de la reserva de cuadro de las escuelas rurales, para

conducir acertadamente el proceso docente educativo de la cual se hará referencia en el próximo acápite.

## **1.2. La preparación de la reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural, una necesidad actual.**

Con el triunfo de la Revolución Cubana, en la educación se comenzó un proceso continuo de transformaciones iniciado con la Campaña de Alfabetización. En la década del 1970 se pone en marcha el Plan Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación, hasta la Tercera Revolución Educativa que trae consigo la necesidad de preparar a los directivos y su reserva para enfrentar los nuevos retos con métodos y estilos de trabajo que permitan garantizar el Modelo de la Escuela Cubana.

Dentro del Modelo de la Escuela Cubana está el de la Educación Primaria que tiene entre sus objetivos garantizar la preparación del director de la escuela para dirigir con calidad el proceso docente educativo. Se infiere entonces que es una necesidad la constante preparación de estos y su reserva para enfrentar la dirección científica del proceso. Los cuadros de la Educación Primaria y los que se preparan para esa responsabilidad deben caracterizarse por ser facilitadores, que promuevan y estimulen la autovaloración del colectivo de la escuela, y guíen el análisis y discusión, sin apresurarse a hacer señalamientos, o a dar orientaciones. Es necesario, inicialmente, ajustarse a las necesidades y potencialidades que tiene el colectivo, ofrecer orientación en las actividades que se realicen, promover, la participación activa de los docentes en torno al análisis de una situación real del funcionamiento de la escuela, que experimenten e implementen las acciones propuestas, identifiquen los efectos de su acción y tengan la oportunidad de sistematizar y desarrollar la confianza en lo que aprenden. Solo así pondrán en práctica y desarrollarán su capacidad de dirección.

Se requiere hoy de un cuadro que tenga un medio o estilo de trabajo que permita capacitar, orientar, dirigir y evaluar a su colectivo pedagógico en función de buscar eficiencia educacional. El proceso de cambio educativo es una necesidad más que una imposición en las condiciones de la escuela actual, pero debe realizarse por aproximaciones sucesivas, con

consideraciones de fases de realización donde no puede faltar la caracterización y el diagnóstico del colectivo que se dirige.

El desempeño pedagógico de la reserva de cuadro es un componente de su práctica profesional educativa, en la que deben dar respuesta a los problemas de carácter directivo que los afectan, así como proyectar estrategias de desarrollo a partir de las condiciones existentes, demanda ineludiblemente de una preparación como base necesaria para el éxito en su trabajo.

Según plantea Lizardo García Ramis (1996: 64) y un grupo de investigadores en el texto Los retos del cambio educativo: “La preparación profesional auxilia de modo eficiente la intención de provocar transformaciones de perdurable imagen en el proceso de cambio de la escuela”.

Valorando lo anteriormente expuesto se considera que el hombre se prepara en la vida y para la vida y para el trabajo, esencialmente en el proceso pedagógico al que accede en los diferentes niveles de educación, tanto para adquirir los conocimientos generales como adquirir conocimientos específicos de una determinada profesión u oficio.

Las experiencias del trabajo escolar y las investigaciones realizadas en los últimos años

han revelado que alcanzar esos fines es una tarea compleja y que en ella se presentan barreras que dificultan los cambios educativos propuestos. Particularmente, se requiere de métodos apropiados de trabajo y de una preparación especial de todos los que de una forma u otra ejercen acciones encaminadas a la transformación de las formas del quehacer educacional y a la orientación pedagógica y metodológica de la escuela fundamentalmente los dirigentes, la reserva de cuadro y los demás docentes.

Asimismo, resulta imprescindible la adopción de formas más dinámicas de difusión de la

política educacional en las diferentes estructuras de dirección. Se trata, ante todo, de la apropiación de un método y de la conformación de un estilo de trabajo que permita atender los logros que favorezcan niveles superiores de calidad y las dificultades de la labor educacional de una manera más científica que, en su génesis, promueva una acción transformadora, creadora, de las diferentes instancias de educación y en especial de la reserva de cuadro.

La reserva debe jugar un papel de mediador entre el saber social acumulado y los docentes que precisan apropiarse de ese saber como herramienta para poder luchar por la transformación de la sociedad. Para ello se requiere de personas con arte de dirigir con métodos y estilos de trabajo que transformen en su quehacer diario al resto de los docentes.

El cuadro deseado es aquel que posee un sólido conocimiento sistematizado de su ciencia y que es capaz de dominar la capacidad de dirección que permitan estimular a sus subordinados para que puedan elevar la calidad del proceso docente educativo a partir de los recursos intelectuales y culturales de que dispone. El dirigente debe contextualizar, histórica y socialmente su trabajo, preguntándose por la significación social que le corresponde jugar y por los métodos que usa en el conjunto de relaciones sociales vigentes.

Quien se prepara como reserva de cuadro debe ser un profesional portador de comprensión, ecuanimidad, sensibilidad, equidad, optimismo, dignidad personal y pedagógica, todo lo cual estará matizado por un estilo de comunicación afectuosa que propicie las mejores relaciones con sus subordinados, con la familia y con la comunidad.

Por tanto debe estar capacitado para investigar y reflexionar acerca del efecto transformador del trabajo de dirección que realiza con los docentes, teniendo en cuenta que este es un nivel educacional en desarrollo, que tiene un campo infinito por explorar, en función de extraer el máximo provecho a las potencialidades de quienes dirigen.

Debe poseer la capacidad para evaluarse y para someterse a la evaluación externa como insuperable vía para valorar crítica y autocríticamente su propio trabajo, rectificar sus errores, perfeccionar sus métodos y estilos de trabajo, asimilar y utilizar, de manera reflexiva las observaciones y señalamientos que se le hagan a su labor, así como apropiarse de la mejor experiencia, con criterio de selección.

Tener la capacidad para perfeccionarse profesionalmente de manera permanente y sistemática, partiendo de una actitud autodidacta en primer término; como protagonista activo en la preparación metodológica sistemática que le permita orientarse en su labor profesional ante las nuevas y crecientes necesidades que impone la sociedad, para poder modificar sus modos de actuación en dependencia de las condiciones cambiantes, las necesidades de

los docentes y las exigencias del proceso docente educativo; con un elevado afán de saber, de actualizarse y elevar su nivel cultural científico, profesional y de dirección permanentemente, mediante las diversas formas de superación postgraduada.

La reserva de cuadro debe ser un constante investigador, ya que está en contacto directo con los problemas y debe buscar la motivación para encontrarles soluciones y alternativas en su práctica cotidiana y aplicarlas de inmediato.

En la medida que la reserva este mejor preparada, en la medida que demuestre su saber, su capacidad de dirección, será cada vez más respetada por sus subordinados despertando en ellos el interés por apoyar y dar continuidad al proceso docente educativo, esto solo es posible lograrlo cuando la reserva con su adecuada preparación y dirección es capaz de estimular y preparar a su colectivo pedagógico para que cumplan con su encargo social.

La reserva de cuadro de la enseñanza primaria el sector rural debe saber que a través de su comunicación, de su ejemplo, de su persuasión, se convierten en un punto de referencia para su colectivo, que estimula sus conocimientos y capacidades para resolver sus necesidades, que cumple su función orientadora, la cual debe cumplirla desde su actividad directiva.

La reserva de cuadro en el sector rural para llegar a cumplir con su función de dirección necesitan, ante todo, conocer los diferentes elementos que conforman la Dirección Científica Educativa, fundamentalmente la capacidad de dirección, aspecto que se abordará en el próximo acápite.

### **1.3 Entorno a la capacidad de dirección: Reflexiones necesarias.**

Diferentes investigadores han hecho referencia a la capacidad de dirección, entre ellos Lamov (1987), Casales (1992), Martha Margarita López (2002), Elisa F. Herrera Arué (2007). Todos estos investigadores tienen puntos en común al expresar de una manera u otra que la capacidad de dirección está relacionada con el conjunto de características de la personalidad, que se expresan en los métodos y procedimientos en las funciones de dirección. Esta condicionada por la experiencia profesional, el conocimiento y la preparación científico – técnica, pedagógico- Metodologica y política- ideológica de los cuadro y sus reservas.

En las bibliografías consultadas se dan hoy diferentes criterios en la conceptualización de capacidad de dirección, entre los que se puede mencionar Lewin, Lippitt y White (1938), Mc Gregory (1960), Likert (1961), Blake-Mouton (1985-1987), los cuales coinciden en determinar que es un sistema de métodos y experiencias de trabajo empleados constantemente por el dirigente, así como el carácter de su conducta en el proceso del desarrollo de las tareas de dirección. Se manifiesta como el arte de dirigir, es el modo en que los dirigentes comprenden los problemas sociales y buscan las vías para lograr los objetivos trazados, se caracteriza como la forma peculiar del proceso de toma de decisiones partiendo de la experiencia pedagógica y el nivel de preparación científico técnico, teórico metodológico y político ideológico de cada cuadro.

El autor asume el concepto de capacidad de dirección dado por Ball (1989), donde plantea:

La capacidad de dirección se concibe como un proceso de interrelación dialéctica entre el directivo, su colectivo de trabajadores, alumnos y agentes educativos asociados que caracterizan un modo de actuación que de forma estable, emplea el que dirige para conducir a estos hacia el cumplimiento de los objetivos de la institución. En este proceso continuo de interacción se distinguen con mayores influencias: nivel profesional y experiencia en dirección; cualidades personales; relaciones humanas; formas que se emplean en el proceso de dirección; así como los que se derivan de la influencia que ejercen los niveles superiores, y que inciden en el trabajo de la escuela para el logro de los objetivos.

Los fundamentos de la capacidad de cada dirigente están constituidos en gran medida por el sistema de exigencia que se plantean, aunque desde luego no se pueden obviar las cualidades personales de este, aspecto que generalmente determina la peculiaridad para poner en práctica sus conocimientos, habilidades y cualidades para tomar decisiones y hacer cumplir los objetivos planteados.

Poner en práctica la capacidad de dirección y perfeccionarla constantemente constituye un arte del dirigente, de ello depende el éxito de sus actividades en especial si se toma en consideración el hecho de qué habilidades y

capacidades de la reserva como regla suele transmitirse a todo el organismo que dirige.

La reserva debe tener presente que se le observa, que de él aprenden las experiencias de dirección sus subordinados.

La capacidad de dirección en Cuba pertenece al campo de lo subjetivo en la dirección y como se ha dicho se manifiesta como arte para dirigir, es por tanto el modo en que los dirigentes comprenden los problemas sociales y buscan las vías para lograr los objetivos trazados, este se vincula con su principio fundamental: el centralismo democrático ,partiendo del nivel de preparación cultural, científica ,política ,ideológica, jurídica y pedagógica que tenga el cuadro o la reserva que se preparan para futuros cargos directivos. En la capacidad de dirección intervienen factores tales como: la ideología, la experiencia, la iniciativa, la apreciación personal, la particularización y el conocimiento real que se tenga del problema objetivo o subjetivo.

La capacidad de dirección, es por tanto un fenómeno complejo en que se pone de manifiesto la personalidad del dirigente como un todo en la cual se ha integrado y se correlaciona de un modo peculiar lo emocional afectivo y lo intelectual cultural. Las cualidades personales de la reserva ejercen una influencia importante sobre la formación del estilo de su trabajo (erudición, insistencia, cautela, amabilidad, así como las capacidades, temperamento y rasgos del carácter).

La capacidad de dirección se apoya en estilos, que la distinguen, como la capacidad de atraer, entusiasmar a los miembros del colectivo, por saber comunicar las ideas y crear motivos espacios y estilos de actividad; por la moderación de las acciones y por la adecuada combinación de los factores centralizados de mando con los métodos de explicación, persuasión y sugestión, la sensatez de las órdenes, el tacto, la atención, la sinceridad y la toma de decisiones oportunas.

La personalidad de la reserva deviene un elemento sumamente activo de la capacidad, ya que para dirigir, el hombre no repite mecánicamente disposiciones u orientaciones del nivel superior, ni se convierte en un simple comunicante de objetivos y tareas; el cuadro es un elemento activo en su papel de relacionar, ya que, a través de su experiencia, conocimiento y capacidades captará los factores sociales que condicionan su actividad.

### **El estilo de dirección democrático participativo.**

La dirección participativa o el estilo de dirección democrático participativo, es la antítesis del autoritarismo, mientras que en una organización donde prevalece el autoritarismo el modelo de comportamiento depende del uso del poder, en otra organización donde prevalece la participación, el modelo de comportamiento está en función del liderazgo que ejercen sus directivos .

En la sistematización realizada sobre los estilos de dirección en las diferentes bibliografías se define el estilo participativo o democrático, no obstante el autor de esta investigación coincide con la autora Maira Fundora Liriano, quien considera que se debe de hablar de un estilo democrático participativo como un todo porque es el que proporciona al dirigente un marcado trabajo de equipo donde predomina la socialización en la toma de decisiones, y donde el colectivo pedagógico es partícipe de las actividades que se desarrollan teniendo en cuenta sus criterios, esto solo se logra en una sociedad socialista y democrática.

Valorando lo anteriormente planteado el autor a partir de su posición teórica y teniendo en cuenta la importancia que tiene para dirigir dominar el estilo democrático participativo considera que el desarrollo de la capacidad de dirección en todo dirigente o en la reserva que se preparan para ocupar cargos de dirección tiene necesariamente que estar enriquecida de todos los componentes que conforman la dirección científica.

La capacidad de dirección asegura la actividad funcional del trabajo y la educación de los trabajadores. Dirigir democráticamente es transferir los problemas a discusión y decisión del colectivo, informar sistemáticamente al mismo del estado de las cosas, consultar y escuchar sus opiniones, reaccionar positivamente a su crítica eso es dirigir con democracia.

En una organización participativa la actividad de los directivos está orientada al apoyo en los equipos laborales, al desarrollo del trabajo en equipo para la toma de decisiones y a la solución de los problemas fundamentales de los centros. En una organización donde se trabaja por participación, los trabajadores asumen un compromiso ante las metas y se responsabilizan con ellas, aportan nuevas ideas creativas y se autocontrolan, sienten un alto grado de satisfacción y buscan ser mejores en sí mismos y en su trabajo, luego su

desempeño aumenta en la misma medida en que percibe que es tratado como lo que es, una persona, y respetado como ser social.

La participación no es un proceso fácil, pues es una actitud mental ante la vida que requiere dedicación y conocimientos. Sus dos resultados son: la aceptación del cambio y el compromiso por las metas y valores de la entidad. Para lograr estos resultados directivos y trabajadores deben creer en la participación y tratar de realizar sus labores lo mejor posible.

Participar no es consultar, no es preguntar opiniones. Participar es, entre otras cosas, comprometer tanto mental, como emocionalmente a las personas. Es decir, es un compromiso más bien psicológico que físico. No es comprometer a las personas para que mediante sus habilidades desarrollen una tarea, sino que la persona se sienta en sí misma comprometida con esa tarea u otras que están a su alcance. Participar es también motivar, es buscar que las personas obren según fuerzas internas en lugar de actuar por un procedimiento impuesto desde arriba. Es aprovechar la capacidad creativa de los trabajadores como principal fuente de motivación en el camino hacia metas que ellos mismos se han situado.

El directivo participativo motiva, fundamentando su gestión en el fortalecimiento de las relaciones interpersonales para que los miembros del grupo se conozcan entre sí. Participar es aceptar la responsabilidad de las actividades que realiza el grupo, crear un compromiso social por trabajar en grupo y desarrollar con éxito la solución de problemas de la organización. Cuando el grupo quiere hacer algo encuentra la manera de lograrlo. De esta forma, los directivos se suman al grupo para apoyarlo y los trabajadores están dispuestos a trabajar en forma conjunta. Así, la participación se convierte en un proceso compartido entre directivos y trabajadores, donde estos últimos se comprometen más con los problemas del centro al compartir parte de la autoridad de los jefes, aunque los directivos conservan la autoridad global.

La participación es un continuo en el tiempo, que se va desarrollando poco a poco y en forma escalonada. Aquí la dirección tiene que ir ganando comprensión en cuanto a la necesidad de ir transfiriendo parte de su autoridad a los trabajadores para aumentar el grado de participación.

Para lograr la participación es necesario: estudiar y familiarizarse con las ideas de la participación, crear un ambiente de confianza, estudiar la cultura del centro, compartir el poder, desarrollar habilidades, evaluar el proceso, establecer un sistema de reconocimientos y estimular la comunicación.

Durante muchos años predominó en la dirección el ordeno y mando, lo que colocó la relación jefe-subordinado en una perspectiva de relación objeto-sujeto. A partir de las técnicas que comenzaron su estudio y desarrollo a principios del siglo XX, y se continúan desarrollando en la actualidad, esta perspectiva ha cambiado sustancialmente, prevaleciendo hoy las decisiones colegiadas y una relación líder-seguidores que favorece la calidad del proceso comunicativo.

El proceso directivo, que es en esencia un proceso donde se forman un gran número de complejas relaciones interpersonales que involucra a directivos, docentes, alumnos, padres, trabajadores de apoyo a la docencia, y líderes comunitarios, es en esencia un amplio y complejo proceso de comunicación entre las personalidades que intervienen en el proceso pedagógico.

Asumir la dirección educacional como proceso de comunicación implica, la utilización del diálogo y del trabajo conjunto líder-seguidor, ya sea bilateral o multilateral, en el proceso de adopción e implementación de las decisiones durante el ciclo directivo. Llegar a este nivel de desarrollo exige vencer una serie de etapas que permiten la creación, mantenimiento y desarrollo de una real atmósfera interactiva. La comunicación adquiere un significado para el proceso de dirección educacional en los siguientes aspectos:

- a) Creación de una atmósfera interactiva que estimula el respeto mutuo, la confianza, la motivación y la aceptación recíproca. Ha de estimularse el deseo de los implicados a participar y a intercambiar.
- b) Construcción de las decisiones a través del diálogo, lo que significa una labor de búsqueda y reflexión conjunta.
- c) Los momentos interactivos deben conducir a una implicación individual que de continuidad al proceso de construcción de las decisiones en un plano individual.

Construir las decisiones a través del diálogo, en una atmósfera participativa y creativa, implica entender la disciplina como la disposición de los seguidores a

participar en la actividad y seguir las reglas de interacción en ella, no como una cuestión que limita su participación y la espontaneidad en la expresión, emociones y acciones en el contexto de la actividad. Significa también demostrar al colaborador directo, al equipo directivo o al grupo de docentes de que tiene un interlocutor estable, en un proceso personal, a que se puede consultar cuando lo necesite.

Usar el diálogo con una posibilidad real durante la construcción de las decisiones permite que los seguidores puedan concentrarse en el trabajo pedagógico sin inhibiciones, por ello la utilización del diálogo en el proceso de dirección debe ir acompañado de otros cambios en las estrategias organizacionales y, fundamentalmente, en el pensamiento estratégico de los directivos.

Al asumirse la adopción de decisiones directivas como proceso se refiere a una transformación sistemática de las unidades organizativas educacionales y sus diferentes elementos, sujetos a la primera ley de la dirección: La Ley del Ciclo Directivo.

Los pasos esenciales para tomar decisiones aparecen reflejados en el anexo 9. El proceso de elaboración de las decisiones comienza con la acumulación y procesamiento de la información, así como su valoración y análisis con la finalidad de poder pasar al segundo paso: la detección del problema y sus causas.

Por lo que el autor infiere que la toma de decisiones determina la capacidad de dirección, haciéndose necesario para la reserva y los directivos el empleo de un adecuado estilo de dirección, sin lugar a dudas, estos últimos se ven estrechamente relacionados y dependen de la personalidad, pero se debe poner énfasis en lograr el estilo de dirección democrático participativo porque el mismo garantiza adecuadas relaciones interpersonales en un clima de participación que responde a los principios de la sociedad socialista, donde prima la democracia para los cuales el que se prepara para dirigir tiene que tener conocimientos, agilidad, inteligencia y decisión personal para demostrar capacidad ante los problemas que enfrenta.

El liderazgo también constituye un elemento fundamental para lograr la preparación de la reserva en la capacidad de dirección. El mismo es una clase de influencia ejercida por una persona mediante la cual se puede lograr que los

miembros de un grupo humano (grupo propiamente dicho, organización, partido político, nación, departamento) se involucren voluntariamente y con elevado grado de motivación en el logro de los objetivos organizacionales ante una situación específica. La persona que ejerce este poder es líder.

Por consiguiente, el líder es una persona a quien le es posible influir en las opiniones y actitudes de los miembros de un grupo humano, además de influir sobre sus acciones y decisiones, sin que para ello tenga que estar dotado de autoridad legal, por cuanto, la persona que se ha convertido en líder de una organización tiene un grado elevado de autoridad moral, predominante de sí misma por sus cualidades personales, conocimientos de la actividad, prestigio profesional, eficiente comunicación con los demás integrantes de los grupos y empatía. El directivo, que no ostenta ese grado de autoridad moral, sólo podrá influir en las acciones de sus subordinados sobre la base de su autoridad legal.

El liderazgo es un grado de influencia llevado sobre sus colaboradores, los que lo ejercen deben hacer alcanzar los objetivos organizacionales a través de su capacidad para motivar e integrar a los miembros de la organización, logrando la unidad necesaria para conducirlos al éxito. Las organizaciones educacionales en el mundo de hoy deben estar conducidas por líderes y no por administradores, el directivo debe marchar junto al grupo (o grupos según el nivel) y el directivo hacia la condición de líder.

De forma general, de las diversas teorías existentes que permiten explicar el liderazgo se puede plantear que el liderazgo es fundamentalmente un fenómeno histórico-social, ya que el directivo llega a convertirse en líder cuando se dan determinadas condiciones histórico-concretas, cuando se diversifican e intensifican las relaciones interpersonales en los grupos y los diversos roles de sus integrantes y, fundamentalmente, se precisa la existencia de determinadas necesidades a satisfacer en el marco grupal que conlleven la definición de esos roles y el desarrollo de las actitudes personales.

Son factores predisponentes importantes, para que se desarrolle el liderazgo, la existencia de determinadas aptitudes en la persona que asume el rol de líder y el grado de autoridad que posee el que asume este rol la que definirá a su vez la efectividad de su liderazgo. Este tiene como factor determinante la efectividad que logre en la combinación de sus métodos (sistema de métodos)

dominante logarítmico que caracteriza a su vez el estilo de dirección predominante.

El líder es aquel que está situado a la cabeza de un grupo, lo aglutina, lo dirige y tira de él con fuerza. Ser líder significa energía, dinamismo, ritmo, poder de acción para mover, impulsar, transformar.

El líder transformacional es aquél que utiliza el carisma, la consideración individualizada y la estimulación intelectual para dirigir a los hombres. La palabra carisma se utiliza aquí para designar cualidades ligadas a la personalidad. Ser carismático significa ser capaz de motivar a los demás con argumentos que van más allá de la lógica y que poseen importantes componentes emocionales, provocando un intenso proceso de contagio.

Esta cualidad debe estar presente en cada uno de los directivos de la educación por ser expresión del desarrollo, en la personalidad del líder, le permite involucrar a sus colaboradores en el cumplimiento de metas elevadas, los cuales necesitan de las mayores potencialidades organizacionales, grupales e individuales. También le permite inspirar confianza y crear un clima psicológico favorable.

El líder con carisma les transmite a sus colaboradores su propia seguridad en sí mismo, sus sólidas convicciones, su optimismo, pensamiento positivo del futuro, su lógica argumental, la aspiración sistemática al triunfo y la acción perseverante y razonada, que para alcanzar todo esto es necesario que la reserva de cuadro que se prepara para director le de cumplimiento a sus funciones según el Modelo de la Escuela Primaria, las cuales se relacionan a continuación:

- Transmitir con claridad a los subordinados los conceptos que sustentan la política educacional y los objetivos y prioridades por los cuales debe trabajar la escuela para garantizar la formación de sus alumnos.
- Convocar y estimular la participación activa del colectivo de trabajadores, alumnos, familiares y factores de la comunidad en la determinación y ejecución de las acciones que contribuyen al logro de los objetivos analizar e informar los resultados que se obtienen.
- Actuar como mediador con el empleo del tacto necesario, la persuasión y el compromiso para resolver los conflictos y discrepancias en los trabajadores, alumnos, padres y miembros de la comunidad, ver por qué no se llevan a cabo

acciones que afecten la formación de valores y la formación política-ideológica que tiene como responsabilidad la educación primaria.

- Organizar la vida de la escuela, sus normas y procedimientos tanto de las actividades de los alumnos como de los trabajadores y garantizar un clima favorable que estimule el desarrollo de los escolares y un trabajo eficiente del colectivo laboral.
- Conducir el proceso para la determinación de problemas de las prioridades y de la elaboración de la estrategia de trabajo metodológico para su solución; Asigna y controla tareas individuales a sus trabajadores para garantizar el cumplimiento de los objetivos y las acciones planificadas para cada curso escolar.
- Realizar coordinaciones con los jefes de ciclo para la planificación, ejecución y valoración de acciones de supervisión, entrenamiento, capacitación y el cumplimiento de la docencia directa, así como atiende personalmente grados del 1er ciclo cuando es amplio el número de aulas.
- Garantizar con sus trabajadores padres y miembros de la comunidad grupos de trabajo permanente o transitorio para alcanzar la atención a determinadas prioridades de la escuela.
- Realizar la evaluación sistemática del resultado de la labor de los docentes y elabora con la participación de los jefes de ciclo el certificado de evaluación correspondiente.
- Asumir la responsabilidad de los resultados que se obtienen en el cumplimiento de todas las tareas que se realizan en el centro.

La reserva de cuadro tiene que tener en cuenta que cuando sea promovido a dirigente tiene a su cargo el papel principal en la vida de la escuela, de la planificación adecuada de todas las actividades docentes y educativas en estrecha coordinación con las organizaciones del centro y de la comunidad y debe ser capaz de garantizar la existencia de las mejores relaciones entre los integrantes del colectivo que dirige en plena correspondencia con esas directivas y esas indicaciones.

Quien se prepara para dirigir escuelas primarias rurales debe ser el principal conocedor de las direcciones fundamentales del trabajo del perfeccionamiento con el fin de orientar y velar por la correcta aplicación de los planes y programas en vigor así como de la utilización de métodos y procedimientos

adecuados para el desarrollo de los mismos lo que exige la preparación de ellos en este sentido.

Según la sistematización realizada a los conceptos de preparación y analizándose que en ellos existen términos comunes como: acción y afecto de prepararse o preparar, conocimiento que se tiene de alguna materia, el autor de esta investigación definió el concepto de preparación de la reserva de cuadro en la capacidad de dirección que se encuentra plasmado en la introducción al definir la variable dependiente.

Para la preparación de la reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural es necesario tener en cuenta las diferentes vías establecidas, así como una interrelación constante entre el director de la ruta que los atiende y estos de manera que asegure la unidad de exigencia y la activa participación de todos y se involucren con la necesidad de preparación en la capacidad de dirección, la cual debe estar concebida en una estrategia metodológica.

## **CAPÍTULO II: RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO INICIAL, FUNDAMENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA METODOLÓGICA. RESULTADOS DE LA EFECTIVIDAD DE SU APLICACIÓN.**

### **Análisis de los resultados del diagnóstico inicial.**

Dada la complejidad del objeto de investigación, así como la necesidad de conocer la situación inicial en la muestra seleccionada, en la primera fase de la investigación se aplicó un diagnóstico inicial para el cual se utilizó la observación a la preparación metodológica, al colectivo zonal y a otras actividades desarrollada por las reserva de cuadro en su proceso de preparación, se utilizó además la entrevista y el análisis documental, donde se pudo constatar la existencia real del problema.

Los instrumentos para la aplicación de cada método se elaboraron teniendo en cuenta las dimensiones e indicadores que se establecieron para medir el conocimiento de la reserva y el modo de actuación que manifestaron, los cuales fueron determinados de acuerdo con la sistematización teórica efectuada y las variables declaradas. Se establecieron los niveles de

preparación, en correspondencia con la escala valorativa del 1 al 3 (Anexo 1 A).

Las observaciones permitieron constatar en la primera etapa el estado actual de los indicadores recogidos en la escala valorativa para medir las dimensiones: **conocimiento** y **modos de actuación**.

En las observaciones efectuadas a la preparación metodológica, según los aspectos de la guía de observación y escala valorativa (Anexos 1 y 1 A), se obtuvo el siguiente resultado:

De un total de 24 preparaciones metodológicas observadas:

En el primer aspecto, uno (20%) reserva demuestra muchos conocimientos de la Dirección Científica Educativa al tener en cuenta los componentes de esta al conducir la preparación metodológica, por lo que se ubican en un nivel de preparación alto, dos (40%) reserva demuestran conocimientos indispensables al tener en cuenta tres de los componentes de la Dirección Científica Educativa, al conducir la preparación metodológica entre ellos los estilos de dirección por lo que se ubican en un nivel de preparación medio y dos (40%) reserva poseen conocimientos mínimos al respecto al tener en cuenta sólo uno de los componentes de la Dirección Científica Educativa por lo que se ubican en un nivel de preparación bajo (Se valora el indicador 1.1, referido al conocimiento de la Dirección Científica Educativa).

En el segundo aspecto uno (20%) reserva materializan el estilo participativo en el desarrollo de la preparación metodológica al transferir los problemas a discutir con su colectivo, informar sistemáticamente a este el estado de las cosas, escuchar las opiniones de los demás y actuar en consecuencia con estas, saben reaccionar positivamente ante las críticas lo que les permite ubicarse en un nivel de preparación alto, dos (40%) reserva aplican en las preparaciones metodológicas dos de los elementos de la capacidad de dirección por lo que se ubican en un nivel de preparación medio.

Además los dos (40%) reserva aplican en las preparaciones metodológicas solamente uno de los elementos del estilo de dirección democrático por lo que se ubican en un nivel de preparación bajo. (Se valora el indicador 1.3).

En el tercer aspecto referido a cómo se materializa en el desarrollo de la preparación metodológica el estilo democrático participativo, uno (20%) reserva lo hacen al asegurar lo que se necesita para lograr el trabajo de equipos, al

asegurar una estrecha relación reserva y docentes, al lograr la colaboración entre todos, al compartir las responsabilidades, ubicándose en un nivel de preparación alto, dos (40%) reserva aplican en las preparaciones metodológicas tres de los elementos del estilo de dirección participativo por lo que se ubican en un nivel de preparación medio y dos(40%) reserva aplican en las preparaciones metodológicas solamente uno de los elementos del estilo de dirección participativo por lo que se ubican en un nivel de preparación bajo. (Se valora el indicador 1.4).

En el cuarto aspecto se pudo comprobar que uno (20%) reserva en todas las preparaciones metodológicas realiza una adecuada planificación de las tareas a partir de tener en cuenta para planificarlas el sistema de trabajo municipal y las posibilidades reales de su centro, ubicándose en un nivel de preparación alto, dos (40%) reserva en el 50% de las preparaciones metodológicas observadas realizan una adecuada planificación de las tareas, ubicándose en un nivel de preparación medio y los dos (40%) reserva restantes solamente en el 10% de las preparaciones metodológicas observadas realizan una adecuada planificación de las tareas ubicándose en un nivel de preparación bajo. (Se valora el indicador 2.1).

En el quinto aspecto se pudo comprobar que uno (20%) reserva en todas las preparaciones metodológicas observadas aplican las técnicas establecidas para desarrollar la comunicación, permiten el diálogo con sus subordinados, saben escuchar, transmiten la información de manera adecuada, ubicándose en un nivel de preparación alto, dos (40%) reserva en el 50% de las preparaciones metodológicas observadas demuestran una adecuada comunicación con subordinados ubicándose en un nivel de preparación medio y dos(40%) reserva demuestran una adecuada comunicación con sus subordinados, solamente en el 10% de las preparaciones metodológicas observadas ubicándose en un nivel de preparación bajo. (Se valora el indicador 2.2).

En el sexto aspecto uno (20%) reserva en todas las preparaciones metodológicas observadas toman decisiones oportunas al aplicar los pasos para hacerlo, al detectar los problemas y causas, al precisar el verdadero problema, y el orden de prioridad en las tareas, buscan las vías para resolver el problema y determinan alternativas o variantes a seguir y toman acuerdos que respondan a su solución, ubicándose un nivel de preparación alto, dos (40%)

reserva toman decisiones oportunas en el 50% de las preparaciones metodológicas observadas ubicándose en un nivel de preparación medio y los dos (40%) reserva restantes solamente en el 10% de las preparaciones metodológicas observadas toman decisiones oportunas durante la preparación metodológica ubicándose un nivel de preparación bajo. (Se valora el indicador 2.3).

En el séptimo aspecto uno (20%) reserva en todas las preparaciones metodológicas observadas demuestran ser líderes para su colectivo al posibilitar que estos se involucren en las tareas, al influir positivamente en las decisiones del mismo, demuestran autoridad legal, moral y prestigio personal, poseen una eficiente comunicación, logrando la empatía en su colectivo e impulsan a este en la realización de las tareas, por lo que se ubican en un nivel de preparación alto, dos (40%) reserva en el 50% de las preparaciones metodológicas observadas demuestran ser líderes para su colectivo por lo que se ubican en un nivel de preparación medio.

Además dos (40%) reserva, en el 10% de las preparaciones metodológicas observadas demuestran ser líderes para su colectivo, por lo que se ubican en un nivel de preparación bajo. (Se valora el indicador 2.4).

Valoraciones de los resultados de las observaciones efectuadas.

- Faltan conocimientos en las reserva sobre la Dirección Científica Educativa, al no tener en cuenta los componentes de esta al conducir la preparación metodológica.
- No siempre se materializan de forma correcta en el desarrollo de la preparación metodológica el estilo de dirección democrático y el participativo lo que demuestra poca capacidad de dirección en la reserva.
- No siempre se concibe de forma adecuada la planificación de la preparación metodológica.
- Durante la preparación metodológica no siempre se manifiesta una adecuada comunicación con subordinados.
- No en todos los casos se toman decisiones oportunas durante la preparación metodológica.
- No toda
- toda la reserva demuestran ser líderes para su colectivo.

En las observaciones efectuadas al desarrollar las visitas de ayuda metodológicas según los aspectos de la guía de observación y escala valorativa (Anexos 2 y 1 A), se obtuvieron los siguientes resultados:

De un total de 60 clases observadas:

En el primer aspecto, uno (20%) reserva al desarrollar las visitas a los subordinados, demuestran muchos conocimientos de la Dirección Científica Educacional al tener en cuenta los componentes de esta al conducir los análisis, por lo que se ubican en un nivel de preparación alto, dos (40%) reserva demuestran conocimientos indispensables al tener en cuenta tres de los componentes de la Dirección Científica Educacional, al conducir los análisis de las clases observadas por lo que se ubican en un nivel de preparación medio y dos (40%) reserva poseen conocimientos mínimos al respecto al tener en cuenta sólo uno de los componentes de la Dirección Científica Educacional por lo que se ubican en un nivel de preparación bajo (Se valora el indicador 1.1)

En el segundo aspecto, uno (20%) reserva, al desarrollar las visitas a los subordinados, ponen en práctica en las diferentes etapas, estilos de dirección adecuados, por lo que se ubican en un nivel de preparación alto, dos (40%) reserva, al desarrollar las visitas sólo ponen en práctica en su primera etapa, estilos de dirección adecuados, ubicándose en un nivel de preparación medio y dos (40%) reserva al desarrollar estas, no ponen en práctica en las diferentes etapas, estilos de dirección adecuados, ubicándose en un nivel de preparación bajo. (Se valora el indicador 1.2).

En el tercer aspecto, uno (20%) reserva materializan el estilo de dirección democrático en el desarrollo de las visitas al transferir los problemas a discutir con su colectivo, informan sistemáticamente a este el estado de las cosas, escuchan las opiniones de los demás y actúan en consecuencia con estas, saben reaccionar positivamente ante las críticas lo que les permite ubicarse en un nivel de preparación alto, dos(40%) reserva aplican en las visitas dos de los elementos del estilo de dirección democrático por lo que se ubican en un nivel de preparación medio y dos(40%) reserva aplican en las visitas solamente uno de los elementos del estilo de dirección democrático por lo que se ubican en un nivel de preparación bajo. (Se valora el indicador 1.3)

En el cuarto aspecto referido a cómo se materializa en el desarrollo de los EMC el estilo de dirección participativo, uno (20%) reserva, lo hacen al asegurar lo que se necesita para lograr el trabajo de equipos, al asegurar una estrecha relación directores y subordinados, al lograr la colaboración entre todos, al compartir las responsabilidades, ubicándose un nivel de preparación alto, dos (40%) reserva aplican en las visitas tres de los elementos del estilo de dirección participativo por lo que se ubican en un nivel de preparación medio y dos(40%) reserva aplican en las visitas solamente uno de los elementos del estilo de dirección participativo por lo que se ubican en un nivel de preparación bajo. (Se valora el indicador 1.4)

En el quinto aspecto se pudo comprobar que uno (20%) reserva en todas las visitas realizan una adecuada planificación de esta a partir de tener en cuenta para planificarlos el sistema de trabajo municipal y las posibilidades reales de su centro, saben combinar las tareas del plan con las visitas a los docentes, controles operativos, realizan de forma efectiva las actividades que planifican para las visitas, ubicándose un nivel de preparación alto, dos (40%) reserva en el 50% de las visitas realizan una adecuada planificación de estas, ubicándose en un nivel de preparación medio y dos (40%) reserva solamente en el 10% de las visitas demuestran una adecuada planificación, ubicándose en un nivel de preparación bajo. (Se valora el indicador 2.1)

En el sexto aspecto se pudo comprobar que uno (20%) reserva en todas las visitas observadas aplican las técnicas establecidas para desarrollar la comunicación, permiten el diálogo con sus subordinados, saben escuchar, transmiten la información de manera adecuada, ubicándose en un nivel de preparación alto, dos (40%) reserva en el 50% de las visitas observadas demuestran una adecuada comunicación con sus subordinados ubicándose en un nivel de preparación medio y dos(40%) reserva demuestran una adecuada comunicación con subordinados solamente en el 10% de las visitas realizadas ubicándose en un nivel de preparación bajo. (Se valora el indicador 2.2).

En el séptimo aspecto uno (20%) reserva en todas las visitas observadas toman decisiones oportunas al aplicar los pasos para hacerlo, al detectar los problemas y causas, al precisar el verdadero problema, y el orden de prioridad en las tareas, buscar las vías para resolver el problema y determinar alternativas o variantes a seguir y toman acuerdos que respondan a su

solución, ubicándose un nivel de preparación alto, dos (40%) reserva toman decisiones oportunas en el 50% de las visitas, ubicándose en un nivel de preparación medio, dos (40%) reserva solamente en el 10% de las visitas toman decisiones oportunas durante la preparación metodológica ubicándose un nivel de preparación bajo. (Se valora el indicador 2.3).

En el octavo aspecto uno(20%) reserva en todas las visitas demuestran ser líderes para su colectivo al posibilitar que estos se involucren en las tareas, al influir positivamente en las decisiones del mismo, demuestran autoridad legal, moral y prestigio personal, poseen una eficiente comunicación, logrando la empatía en su colectivo e impulsan a este en la realización de las tareas, por lo que se ubican en un nivel de preparación alto, dos (40%) reserva en el 50% de las visitas demuestran ser líderes para su colectivo por lo que se ubican en un nivel de preparación medio dos (40%) reserva, en el 10% de las visitas demuestran ser líderes para su colectivo, por lo que se ubican en un nivel de preparación bajo. (Se valora el indicador 2.4).

Valoraciones de los resultados de las observaciones efectuadas.

- Faltan conocimientos en las reserva sobre la Dirección Científica Educativa, al desarrollar los diferentes tipo de visitas.
- No siempre se pone en práctica el estilo de dirección democrático y el participativo en las diferentes momentos de una visita.
- No se logra en todos los casos una planificación adecuada de las actividades Metodológicas que se realizan.
- Generalmente no existe una adecuada comunicación a los docentes de los resultados alcanzados.
- No en todas las ocasiones se toman decisiones a partir de los resultados de las visitas de ayuda Metodológicas.
- No siempre las reserva muestran ser ejemplo a seguir por sus subordinados y el resto de los docentes.

En las observaciones efectuadas para al desarrollo del colectivo zonal según los aspectos de la guía de observación y escala valorativa (Anexos 3 y 1 A), se obtuvo el siguiente resultado:

De un total de 24 colectivo zonales observados:

En el primer aspecto, uno (20%) reserva al desarrollar los Colectivo zonal demuestran muchos conocimientos de la Dirección Científica Educacional al tener en cuenta los componentes de esta al conducirlos, por lo que se ubican en un nivel de preparación alto, dos (40%) reserva demuestran conocimientos indispensables al tener en cuenta tres de los componentes de la Dirección Científica Educacional, al conducir el Colectivo zonal, entre ellos los estilos de dirección, por lo que se ubican en un nivel de preparación medio dos (40%) reserva poseen conocimientos mínimos al respecto al tener en cuenta sólo uno de los componentes de la Dirección Científica Educacional por lo que se ubican en un nivel de preparación bajo (Se valora el indicador 1.1)

En el segundo aspecto, uno (20%) reserva, al desarrollar el colectivo zonal, ponen en práctica estilos de dirección adecuados al abordar los puntos del orden del día, por lo que se ubican en un nivel de preparación alto, dos (40%) reserva, al desarrollar el colectivo zonal, no ponen en práctica en todos los puntos del orden del día, estilos de dirección adecuados, ubicándose en un nivel de preparación medio dos (40%) reserva al desarrollar estos, no ponen en práctica en los diferentes puntos del orden del día, los estilos de dirección adecuado, ubicándose en un nivel de preparación bajo. (Se valora el indicador 1.2).

En el tercer aspecto, uno (20%) reserva materializan el estilo de dirección democrático en el desarrollo del Colectivo zonal, al transferir los problemas a discutir con sus miembros, informar sistemáticamente a estos el estado de las cosas, escuchar sus opiniones y actuar en consecuencia con estas, saber reaccionar positivamente ante las críticas, por lo que se ubican en un nivel de preparación alto, dos(40%) reserva aplican en el Colectivo zonal dos de los elementos del estilo de dirección democrático, ubicándose en un nivel de preparación medio dos(40%) reserva aplican solamente uno de los elementos del estilo de dirección democrático, por lo que se ubican en un nivel de preparación bajo. (Se valora el indicador 1.3).

En el cuarto aspecto referido a cómo se materializa en el desarrollo del Colectivo zonal el estilo de dirección participativo, uno (20%) reserva lo hacen al asegurar lo que se necesita para lograr el trabajo de equipos, al asegurar una estrecha relación con el resto de los docentes, al lograr la colaboración entre todos, al compartir las responsabilidades, ubicándose un nivel de

preparación alto, dos (40%) reserva aplican en el colectivo zonal tres de los elementos del estilo de dirección participativo por lo que se ubican en un nivel de preparación medio dos (40%) reserva aplican en el colectivo zonal solamente uno de los elementos del estilo de dirección participativo por lo que se ubican en un nivel de preparación bajo. (Se valora el indicador 1.4).

En el quinto aspecto se pudo comprobar que uno (20%) reserva en todos los colectivos zonales realizan una adecuada planificación de este a partir de tener en cuenta para planificarlos el sistema de trabajo municipal y del centro, realizan de forma efectiva los aspectos que planifican para desarrollar este, ubicándose un nivel de preparación alto, dos (40%) reserva el 50% del Colectivo zonal realizan una adecuada planificación de este, ubicándose en un nivel de preparación medio dos(40%) reserva restantes solamente en el 10% de los colectivos zonales realizan una adecuada planificación del mismo ubicándose en un nivel de preparación bajo. (Se valora el indicador 2.1).

En el sexto aspecto se pudo comprobar que uno (20%) reserva en todos los colectivos zonales aplican las técnicas establecidas para desarrollar la comunicación, permiten el diálogo con sus subordinados, saben escuchar, transmiten la información de manera adecuada, ubicándose en un nivel de preparación alto, dos (40%) reserva en el 50% de los Colectivos zonales demuestran una adecuada comunicación con el resto de los docentes ubicándose en un nivel de preparación medio dos (40%) reserva demuestran una adecuada comunicación con el resto de los docentes solamente en el 10% de los Colectivos zonales ubicándose en un nivel de preparación bajo. (Se valora el indicador 2.2).

En el séptimo aspecto uno (20%) reserva en todos los Colectivos zonales toman decisiones oportunas al aplicar los pasos para hacerlo, al detectar los problemas y causas, al precisar el verdadero problema, y el orden de prioridad en las tareas, buscar las vías para resolver el problema y determinar alternativas o variantes a seguir y toman acuerdos que respondan a su solución, ubicándose en un nivel de preparación alto, dos (40%) reserva toman decisiones oportunas en el 50% de los Colectivos zonales ubicándose en un nivel de preparación medios dos (40%) reserva restantes solamente en el 10% de los Colectivo zonales Dirección toman decisiones oportunas durante la preparación metodológica ubicándose en un nivel de preparación bajo. (Se

valora el indicador 2.3). En el octavo aspecto uno (20%) reserva en todos los Colectivos zonales observados demuestran ser líderes para su colectivo al posibilitar que estos se involucren en las tareas, al influir positivamente en las decisiones del mismo, demuestran autoridad legal, moral y prestigio personal, poseen una eficiente comunicación, logrando la empatía en su colectivo e impulsan a este en la realización de las tareas, por lo que se ubican en un nivel de preparación alto, dos (40%) reserva en el 50% los colectivo zonales demuestran ser líderes para su colectivo por lo que se ubican en un nivel de preparación medio, dos (40%) reserva, en el 10% de los colectivos zonales demuestran ser líderes para su colectivo, por lo que se ubican en un nivel de preparación bajo. (Se valora el indicador 2.4).

Valoraciones de los resultados de las observaciones efectuadas.

- Faltan conocimientos en la reserva de cuadro sobre Dirección Científica Educativa, al desarrollar los colectivos zonales.
- No siempre se ponen en práctica habilidades y capacidades al abordar los puntos del orden del día.
- No siempre hay un predominio en el desarrollo de los colectivos zonales de la capacidad de dirección.
- No se logra en todos los casos una planificación adecuada de las tareas a realizar en las escuelas durante el mes.
- No existe generalmente una comunicación con claridad de todas las acciones a ejecutar, propiciando el intercambio y el trabajo de grupos.
- No en todas las ocasiones se toman decisiones oportunas ante los problemas que se analizan en el colectivo zonal, no fijándose plazos para la solución de los acuerdos tomados.
- No siempre la reserva se manifiesta como un líder para los integrantes del colectivo zonal.

Para determinar las necesidades de preparación de la reserva sobre el estilo de dirección democrático participativo se aplicó una entrevista (Anexo 4). Las preguntas que se realizan en la guía no sugieren respuestas exactas, sino más bien las opiniones de los entrevistados, para que aporten datos necesarios a la investigación. Se tuvo en cuenta al registrar las respuestas que estas fueran completas y no ambiguas. Se trató por todos los medios que la entrevista no se convirtiera en un interrogatorio, sino, en una conversación con ellos para que

podrían ofrecer sus opiniones y valoraciones, obteniéndose los siguientes resultados:

De las 5 reserva, uno (20%) reserva al ser entrevistada, expresa con claridad y dominio todo lo que conoce sobre la Dirección Científica Educativa, dos (40%) reserva en sus opiniones expresan que esta significa poner al hombre como centro en el proceso de dirección, siendo objeto y sujeto al estimularlo científicamente, dos (40%) al expresarse, refieren que es dirigir en educación desde una posición científica (Se valora el indicador 1.1).

En la segunda pregunta al referirse a los estilos de dirección existentes se comprueba que uno (20%) reserva menciona las diferentes clasificaciones de estilos de dirección que existen, dos (40%) reserva, solamente hacen referencia a los estilos autoritario y participativo dos (40%) reserva solamente mencionan al estilo participativo (Se valora el indicador 1.2).

En la tercera pregunta uno(20%) reserva al referirse al estilo de dirección democrático afirma que este se aplica cuando se transfieren los problemas a discutir con los subordinados, se informan sistemáticamente a estos el estado de las cosas, se escuchan sus opiniones y se actúa en consecuencia con estas, cuando se reacciona positivamente ante las críticas, dos (40%) reserva solamente se refieren a que este se aplica cuando se transfieren los problemas a discutir con los subordinados y se informan sistemáticamente a estos el estado de las cosas dos(40%) reserva al dar su respuestas hacen mención que este estilo se aplica cuando se reacciona positivamente ante las críticas. (Se valora el indicador 1.3).

En la cuarta pregunta uno(20%) reserva, al referirse a qué es el estilo de dirección participativo responde que es aquel en el que se asegura lo que se necesita para lograr el trabajo de equipos, existiendo una estrecha relación entre el director y subordinados, con una adecuada colaboración entre todos, al compartir las responsabilidades, dos (40%) reserva expresan en sus respuestas que es el estilo en el que existe una estrecha relación entre el director y subordinados y comparten las responsabilidades dos(40%) reserva son del criterio que es cuando se logra el trabajo en equipos, (Se valora el indicador 1.4).

Valoraciones de los resultados de la entrevista:

Falta claridad y dominio sobre la Dirección Científica Educacional.

- No existe el conocimiento necesario en la reserva acerca de qué son los estilos de dirección y la clasificación de éstos.
- Falta de conocimiento en la reserva acerca del estilo de dirección democrático y participativo, lo que influye en la materialización correcta de estos en la escuela, lo que constituye un obstáculo para el desarrollo progresivo de la capacidad de dirección.

También en esta etapa de la investigación se realizó el análisis documental según guía establecida para el mismo (Anexo 6).

Se seleccionaron para su análisis los documentos normativos de los directivos educacionales entre ellos Resoluciones Ministeriales, Cartas Circulares, indicaciones, prioridades, y el Modelo de la Escuela Primaria y los folletos del 1 al 5 sobre el trabajo en las escuelas del sector rural comprobándose que aparece en las prioridades del curso escolar 2007- 2008 la preparación del director, pero no se trabaja en función de la preparación de la reserva de cuadro en cuanto a la Dirección Científica Educacional, en los documentos que poseen los directores no se abordan los componentes relacionados con la Dirección Científica Educacional que les permitan profundizar sus conocimientos en estos temas y específicamente en el desarrollo de la capacidad de dirección.

Se hizo un análisis de los planes individuales de la reserva de cuadro y su cronograma de su preparación, comprobándose que no se abordan temas relacionados con la preparación científica técnica, teórica metodológica y político ideológica, aún cuando constituye un elemento primordial para poder dirigir científicamente.

Se analizaron también las estrategias de dirección del aprendizaje demostrándose, que las reserva la tienen diseñada, pero las acciones no permiten en muchas ocasiones al ponerse en práctica que se apliquen los componentes de la Dirección Científica Educacional para las complejidades del sector rural.

Valorando los resultados antes expuestos se infiere que existe poca planificación y ejecución de acciones por parte de la dirección de la ruta para la preparación de la reserva en cuanto a la Dirección Científica Educacional y específicamente en la capacidad de dirección, lo cual se manifiesta en la

revisión de estos documentos al no concebirlo en un plan de acción debidamente estructurado, lo que trae como consecuencia que no existan las condiciones necesarias para que las reserva a partir de sus propios saberes puedan aplicar al trabajar las estrategias de dirección del aprendizaje teniendo en cuenta los componentes de la Dirección Científica Educativa.

Sobre la base de los resultados de este diagnóstico inicial se procedió a la interpretación de los datos registrados y la ubicación de cada reserva en el nivel de preparación que le corresponde y que aparece en la tabla 1 (Anexo10), la misma está dividida en 4 partes, en la primera la relación de las reserva de las rutas de las escuelas primarias que conforman la muestra, en la segunda y tercera, los números de los indicadores de la dimensión 1 y 2 respectivamente con la calificación que obtienen en cada uno de ellos la reserva y en la cuarta el nivel de preparación que poseen. Estos resultados se ilustran además en el gráfico 1 (Anexo 9).

Los mismos reflejan que al concluir el diagnóstico inicial de las 5 reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural que conforman la muestra uno (20%) reserva tienen un nivel de preparación alto, dos (40%) reserva un nivel de preparación medio, dos(40%) reserva un nivel de preparación bajo, lo que evidencia insuficiencias en las preparación de la reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural en la capacidad de dirección en la ruta Palmarito.

La determinación de las necesidades de preparación de las reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural en la capacidad de dirección permitió diseñar la estrategia metodológica para su posterior aplicación de la cual se hace referencia en el próximo epígrafe.

## **2.2-Fundamentación y descripción de la estrategia metodológica.**

### **2.2.1 Fundamentos y exigencias básicas de la estrategia metodológica de preparación de la reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural en la capacidad de dirección. Su estructuración.**

Se presenta en este epígrafe la estrategia metodológica diseñada para dar solución al problema científico trazado en la investigación, La búsqueda bibliográfica efectuada indica la diversidad de criterios que existen en relación con la definición de estrategia como resultado científico que muestra en la

actualidad amplia demanda y utilización en la actividad productiva, social, política y de dirección.

El término “estrategia” tiene su origen en las operaciones militares. Los elementos que la componen están presentes en la actividad militar. En la antigua Grecia la palabra estrategia se utilizó para designar “el arte de los generales”. Se hacía necesario proyectar la forma de coordinar las acciones en el espacio, en el tiempo, teniendo en cuenta los objetivos y recursos. De ahí que la estrategia haya sido vista como manera de planificar y dirigir las acciones para alcanzar determinados objetivos.

En el Diccionario de la Real Academia de la Lengua el término estrategia en la tercera acepción plantea que se aplica a los procesos regulables, y se define como “el conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento “

La estrategia ha encontrado amplia utilización en la actividad productiva, social, política y de dirección. En el campo educativo, está vinculada a la actividad de dirección de las escuelas, de dirección del proceso docente educativo, de dirección metodológica, cada institución escolar en correspondencia con sus características y peculiaridades las elabora para tratar de dar solución a sus problemas.

Nerelys de Armas y un grupo de investigadores del ISP “Félix Varela” en el curso No. 85 de Pedagogía 2003: “Caracterización y diseño de los resultados científicos como aportes de la investigación educativa “que definen **estrategia** en el campo pedagógico a “la dirección pedagógica de la transformación de un objeto desde un estado real hasta un estado deseado. Presupone partir, de un diagnóstico donde se evidencie un problema y la proyección y ejecución de sistemas de acciones intermedias, progresivas y coherentes que permitan alcanzar de forma paulatina los objetivos propuestos “. (Armas, N., 2003: 25)

En esta investigación se asume el concepto de **estrategia metodológica** dado por la Dra. María Antonia Rodríguez del Castillo de la Universidad Pedagógica “Félix Varela “en su artículo La estrategia como resultado científico de la investigación educativa el mismo está definido en la introducción de la tesis al conceptualizar la variable independiente. Entre sus fines se cuenta el promover la formación y desarrollo de estrategias de aprendizaje en los escolares. (Rodríguez del Castillo, M. A., 2004: 26)

Coincidiendo con esta autora se es del criterio que toda estrategia correctamente concebida es siempre una elaboración consciente, intencionada, que se gesta en la necesidad de intervención en la práctica social o natural, para transformar ciertos estados indeseados de la realidad y llevarlos a estados deseados, con lo cual se da solución a problemas que el hombre enfrenta en su desarrollo humano y profesional. Presupone, por tanto, partir de un diagnóstico en el que se evidencia un problema y la proyección y ejecución de sistemas de acciones intermedias, progresivas y coherentes que permiten alcanzar de forma paulatina los objetivos propuestos. Su plan general debe reflejar un proceso de organización coherente, unificado e integrado, direccional, transformador y sistémico.

Es necesario mencionar algunos elementos que están presentes en la estrategia metodológica:

1. Existencia de insatisfacciones respecto a los fenómenos, objetos o procesos educativos en un contexto o ámbito determinado.
2. Diagnóstico de la situación actual.
3. Planteamiento, objetivos y metas a alcanzar en determinados plazos de tiempo.
4. Definición de actividades y acciones que respondan a los objetivos trazados y determinar responsables.
5. Planificación de recursos y métodos para viabilizar la ejecución.
6. Prever la evaluación de los resultados.

Como instrumento de la actividad cognoscitiva a la estrategia metodológica se le han atribuido las siguientes funciones:

1. Asegurar que la solución sea obtenida con certeza después de un mínimo de tentativas.
2. Minimizar el volumen de esfuerzos y recursos en el proceso de transformaciones del objeto.
3. Minimizar número de errores, previo a la solución de los problemas.

La sistematización realizada permite inferir que la estrategia metodológica de preparación a la reserva de cuadro de la Educación Primaria en la capacidad de dirección tiene mayor rigor científico si está basada en principios que la sustenten:

**-Credibilidad (Objetividad).** Para lograr la credibilidad se parte de un diagnóstico bibliográfico y cierto de la realidad estudiada, lo que permite establecer con precisión el nivel de desarrollo real que presentan las reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural. Del mismo modo, las acciones metodológicas y de contenidos que se realicen deben poseer rigor científico y estar encaminadas a la solución de las necesidades que presenta esta reserva. Se procurará objetividad en las valoraciones que se efectúen de la marcha de la estrategia metodológica, así como en la evaluación e interpretación de los datos, para lo cual se combinarán procedimientos cualitativos y cuantitativos. Ello debe garantizar la objetividad y credibilidad de los resultados.

**Participación de los actores implicados.** Se tendrá en cuenta la participación de la reserva en la estrategia metodológica así como sus criterios, ideas y sugerencias, lo que garantizará la transparencia, la certificación y la implicación de ellos en las acciones a desarrollar. Esto permitirá utilizar la experiencia acumulada, iniciativa y el conocimiento de las reserva con mejores resultados en la capacidad de dirección.

**Personalización de las acciones.** La aplicación de la estrategia metodológica deberá adecuarse a las características y complejidad de cada reserva a partir de sus necesidades y potencialidades. Se tendrá en cuenta las diferencias individuales en su preparación.

Para la presentación de una estrategia metodológica como resultado científico, la investigadora Rodríguez del Castillo (2004), recomienda su organización de la siguiente manera, criterio con el que coincide el autor de esta tesis para diseñar la estrategia metodológica que se aplica.

I. **Introducción-** Fundamentación. Se establece el contexto y ubicación de la problemática a resolver. Ideas y puntos de partida que fundamentan la estrategia metodológica.

II. **Diagnóstico-** Indica el estado real del objeto y la manifestación del problema en torno al cual gira y se desarrolla la estrategia metodológica.

III. **Planteamiento del objetivo general.**

IV. **Planeación estratégica-** Se definen metas u objetivos a corto y mediano plazo que permiten la transformación del objeto desde su estado real hasta el

estado deseado. Planificación por etapas de las acciones, recursos, medios y métodos que corresponden a estos objetivos.

V. **Instrumentación**- Explicar cómo se aplicará, bajo qué condiciones, durante qué tiempo, responsables, participantes.

VI. **Evaluación**- Definición de los logros obstáculos que se van venciendo, valoración de la aproximación lograda al estado deseado.

La estrategia metodológica ha sido vista como manera de planificar y dirigir las acciones para alcanzar determinados objetivos. La determinación de metas y objetivos a largo, mediano y corto plazo y la adaptación de acciones y recursos necesarios para alcanzar estas metas son los elementos claves para llevar a cabo la estrategia.

El propósito de toda estrategia metodológica es vencer dificultades con una optimización de tiempo y recursos. Esta permite definir qué hacer para transformar la acción existente e implica un proceso de planificación que culmina en un plan general con misiones organizativas, objetivas, objetos básicos a desarrollar en determinado plazo con recursos mínimos y los métodos que aseguren el cumplimiento de dichas metas, por lo que se infiere que las estrategias son siempre conscientes, intencionadas y dirigidas a la solución de problemas de la práctica.

Los objetivos son elaborados teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico, del pronóstico y del estado ideal alcanzable. Las acciones son aquellas tareas que se deben realizar para dar cumplimiento a los objetivos trazados. Ellas responden siempre a la pregunta ¿Qué se debe hacer? En las acciones ocupan un lugar destacado el análisis de los métodos y procedimientos, que están vinculados siempre al cómo lograr la realización de las acciones. De igual forma, los métodos que se elijan para realizar las acciones deben tener en cuenta los recursos disponibles.

Para la elaboración de la estrategia metodológica, se tuvo presente que el sustento filosófico de la educación cubana, es la filosofía dialéctico materialista, conjugado con el ideario martiano y fidelista, por lo que se supera así la concepción del marxismo leninismo como una metodología general de la pedagogía, como una filosofía en general (García Batista, G., 2002: 47).

Esta concepción filosófica general que fundamenta toda teoría o concepción pedagógica y su instrumentación en la práctica, se concreta en la filosofía de la

educación, la que se aplica a la pedagogía de la Educación Primaria al orientar los fines que proyectan su acción.

En este sentido se destaca la capacidad de dirección, aspecto que debe obtenerse una vez preparadas las reservas de cuadro de la Educación Primaria. En la búsqueda de la solución a tal propósito se proyecta la estrategia metodológica.

Se tuvo presente también que toda categoría pedagógica está vinculada con una teoría psicológica, lo que permite lograr que la Psicología llegue a la práctica educativa mediada por la reflexión pedagógica. En este trabajo en consonancia con el fundamento filosófico que se asume, se opta por una teoría histórico-cultural de esencia humanista basada en el materialismo dialéctico y particularmente en los postulados de Vigostky (1896-1934) y sus seguidores.

Teniendo en cuenta esta teoría, las acciones estratégicas se proyectan desde la relación entre la actividad y la comunicación en el proceso de formación inicial, así como la vinculación de lo cognitivo y afectivo, la concepción del trabajo con la zona de desarrollo próximo destacando el aprovechamiento de potencialidades y específicamente enfatiza en uno de los aportes esenciales de dicho enfoque la premisa que concibe la enseñanza como guía del desarrollo. Esta concepción parte inicialmente de las ideas marxistas y marxistas del elemento histórico que condiciona todo fenómeno social, por tanto, la educación del hombre no puede ser analizada fuera del contexto histórico en el cual se desarrolla, el cual señaló que si se habla de formar ciertas cualidades en distintas etapas, no significa que deba entenderse que la formación de estas cualidades termina en esa etapa.

Teniendo en cuenta el fundamento sociológico hay que ver que la apropiación debe ser comprendida como las diversas formas y recursos a través de las cuales el sujeto de forma activa y en íntima interrelación con los demás que lo rodean hacen suyos los conocimientos, las técnicas, las actitudes, los valores, los ideales, así como los mecanismos a través de los cuales logra su autodesarrollo, es decir convierte en cualidades personales la cultura que caracteriza la sociedad en que vive.

El sujeto no solo se apropia de la cultura, sino que en ese proceso también construye, la critica, la enriquece y la transforma, proporcionando así un verdadero legado para las futuras generaciones. Esta concepción de la

apropiación posee importancia para el logro de la creatividad del sujeto y para su comunicación con los demás en el proceso de formación de su personalidad.

El enfoque histórico-cultural ofrece una profunda explicación de las grandes posibilidades de educabilidad del hombre, constituye así en una teoría del desarrollo psíquico, íntimamente relacionada con el proceso educativo, y destaca además, el papel del ambiente social al considerar el desarrollo como un proceso integral, dinámico y continuo, que va de lo social a lo individual.

Queda entonces de esta forma la filosofía de la educación cubana comprometida con su proyecto social cuya finalidad es la prosperidad, la integración, la independencia, el desarrollo humano sostenible y la preservación de la identidad cultural. Todo ello encaminado a defender las conquistas de la Revolución y perfeccionar la sociedad.

En el fundamento pedagógico se encuentran los antecedentes de la teoría cubana sobre la educación que sustentan lo mejor de la labor de prestigiosos maestros en las diferentes épocas históricas, constituyendo un legado muy apreciado en la concepción educativa que asumen las reserva donde el pensamiento martiano específicamente es el núcleo básico de inspiración, a partir de todo lo abordado por José Martí acerca de la Educación Primaria.

A partir del sustento teórico que fundamenta la necesidad de preparar las reserva de la Educación Primaria en el sector rural en la capacidad de dirección y de los resultados obtenidos del diagnóstico y debido a los imprescindibles cambios que enfrenta esta educación se formula como objetivo general de la estrategia metodológica: preparar a las reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural en la capacidad de dirección.

La estrategia metodológica al igual que todo campo del saber está formada por un objetivo general, por etapas y las acciones que de ellas se derivan Las reflexiones teóricas que sustentan la estrategia metodológica, permitieron elaborar la misma que se refleja de manera sintetizada en el siguiente esquema lógico.

## **2.2.2 Etapas de la estrategia metodológica.**

**Métodos de trabajo** .En las diferentes etapas o fases de la estrategia metodológica se emplearon los siguientes métodos:

- a) Observación. Se utiliza para constatar distintos aspectos de la práctica profesional de las reserva, los modos de actuación en la utilización de los elementos que se van trabajando durante las distintas etapas de la estrategia.
- b) Entrevista. Se aplica a las reserva implicadas para conocer sus puntos de vista y opiniones sobre el tema, así como para saber sus criterios sobre la marcha de la estrategia en las diferentes acciones de preparación.
- c) Análisis documental. Es fundamental en la etapa de diagnóstico. Se tuvo en cuenta: los documentos normativos de la Dirección Educacional entre ellos Resoluciones Ministeriales, Cartas Circulares, indicaciones, prioridades, y el Modelo de la Escuela Primaria, los folletos para la organización del trabajo en las escuelas rurales, las actas de los colectivos zonales y la estrategia de dirección del aprendizaje.

#### **Recursos necesarios.**

Materiales: Video, cassette, escalera, maleta, hojas de trabajo, pizarra, carteles, tarjetas.

Humanos: Reserva de cuadro.

#### **Etapa de diagnóstico de la realidad estudiada.**

**Objetivo:** Constatar el nivel real de preparación que poseen las reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural en la capacidad de dirección.

**Plazo:** Octubre- Diciembre 2007

#### **Acciones a realizar en la etapa:**

1. Revisión bibliográfica de los documentos normativos.
  - ☞ Modelo de la Escuela Primaria
  - ☞ Documentos que rigen a nivel estatal y en el sistema educación el trabajo con los cuadro.
  - ☞ Resoluciones y cartas circulares que norman el desarrollo del trabajo del director en la escuela.
  - ☞ Estrategia para la dirección del aprendizaje.
  - ☞ Folleto que orienta la organización del trabajo para las escuelas rurales.
2. Elaboración de instrumentos de diagnóstico.
  - ☞ Guía de análisis documental.

- ☞ Guía de observación a las preparaciones metodológicas, visitas metodológicas y colectivos zonales.
  - ☞ Entrevista a reserva de cuadro.
  - ☞ Aplicación de los instrumentos del diagnóstico.
3. Interpretación de los resultados del diagnóstico.
  4. Determinación de las necesidades de preparación de las reserva de cuadro en la capacidad de dirección.
  5. Actividades de socialización y discusión de los resultados del diagnóstico con las reserva de cuadro para buscar las posibles acciones a acometer y que conformarán la estrategia metodológica.

Durante esta etapa se determinaron las necesidades de preparación de las reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural en la capacidad de dirección mediante la aplicación de diversos métodos y técnicas de la investigación educativa referidos anteriormente, las que se encuentran precisadas en el epígrafe 2.1.

#### **Etapa de Planeación e Instrumentación.**

La etapa de planeación se realiza a partir de las necesidades de preparación de las reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural en la capacidad de dirección. Sobre esta base se programan los objetivos dirigidos a la realización de las acciones que se asumirán, la evaluación de cada una de ellas y la determinación de la divulgación de los resultados.

**Objetivo:** Concebir las actividades metodológicas que se incluirán en la estrategia metodológica.

**Plazo:** diciembre 2007.

#### **Acciones:**

- Determinación de objetivos específicos de la estrategia metodológica.
- Determinación y diseño de las actividades metodológicas.
- Determinación de la forma de evaluación.
- Socialización con las reserva de cuadro para las actividades metodológicas a desarrollar.

#### **Determinación de los objetivos específicos de la estrategia metodológica.**

- Elevar el nivel de preparación de las reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural en la capacidad de dirección.

- Promover un pensamiento crítico y reflexivo en el proceso de preparación a partir de la práctica educativa.
- Lograr la implicación de las reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural en las actividades metodológicas que se desarrollan en la estrategia metodológica.
- Socializar los conocimientos y los modos de actuación entre la reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural de manera que permitan alcanzar entre todos los resultados esperados desarrollando la capacidad de dirección.

### **Determinación de las actividades metodológicas de preparación.**

Las actividades metodológicas se derivan a partir de las principales formas de preparación de las reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural.

Las mismas responden a las necesidades de preparación de las reserva de cuadro de la Educación Primaria en la capacidad de dirección.

- Todos están incorporados a la superación cultural.
- El 100% de ellos son licenciados.
- Nivel de consagración y comprometimiento con la labor que desempeñan.
- Existencia en la mayoría de ellos de cualidades y características personales que los distinguen como futuros cuadro son exigentes, revolucionarios, combativos, abiertos a los cambios y transformaciones.

En correspondencia con lo anteriormente expuesto se determinaron para la estrategia metodológica las siguientes actividades para contribuir a la preparación de las reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural en la capacidad de dirección.

1. Taller.
2. Técnicas participativas.
3. Visitas de ayuda Metodológica.

### **Taller**

Se asume la definición de taller dada por Calzado, D., (1998) en la que plantea que es el modo de existencia, de proceder en la organización de un tipo de actividad del proceso pedagógico en la cual se integran todos los componentes de este en una relación dinámica entre contenido y forma que asegura el logro

de los objetivos propuestos, la reflexión colectiva sobre una problemática y proyección de alternativas de solución.

De acuerdo con lo que se ha expresado un taller como forma organizativa del proceso docente debe orientarse a consolidar los vínculos entre la teoría y la práctica mediante la reflexión que desarrollarán los sujetos del proceso, en correspondencia con los objetivos concretos que se tracen y los resultados del trabajo que se haya realizado, tanto individual como grupal.

En el desarrollo del trabajo del taller, los participantes exponen y discuten los resultados alcanzados a partir de sus propias experiencias y con el ánimo de intercambiar, socializar la información, aceptar y enfrentar las observaciones en un espíritu de conservación para propiciar el desarrollo a partir de los análisis que se realizan y de la toma de posiciones sobre el particular. De ahí que se plantee que lo importante en el taller es la organización del grupo en función de las tareas que tienen como objetivo central aprender en el grupo, del grupo y para el grupo.

#### **Técnicas participativas.**

Constituyen recursos importantes en la organización y dirección de acciones grupales que al emplearlas deben de estar vinculadas a un contenido específico, facilitan la participación sin temores e inhibiciones, se gana en confianza y seguridad al expresarse y realizar las actividades de preparación.

#### **Visita de ayuda Metodológica.**

Se conceptualiza como un método de intervención y transformación de la realidad educativa, dirigido a propiciar el cambio o modificación de puntos de vistas, estilos de trabajo y modos de actuación de las personas con el fin de obtener más eficiencia en su trabajo.

La visita de ayuda Metodológica define como objetivo; en primer lugar, promover el trabajo en la esfera educacional de unos niveles con otros, para llevar a cabo la acción transformadora en dicho ámbito y; en segundo lugar, organizar la capacidad y el adiestramiento de las estructuras de dirección y maestros sobre la base de la búsqueda y valoración de las insuficiencias específicas de su trabajo y la elaboración de recomendaciones que den soluciones a ellas. Precisa su objeto de transformación en tres direcciones:

- ❖ Capacidad de dirección de las estructuras.
- ❖ Capacidad y desempeño profesional de los maestros.

❖ Dirección del proceso de enseñanza aprendizaje.

La visita de ayuda Metodológica parte, necesariamente de un diagnóstico y por tanto se hace necesario tener un control de la preparación que poseen las personas sobre las que se desarrollará la misma, del nivel alcanzado en el desarrollo de su desempeño y de los resultados concretos. Sin ese diagnóstico es imposible determinar cuáles son las causas de los problemas y por tanto las vías para resolverlos.

A partir de este diagnóstico se trazan las metas que se proponen alcanzar en las visitas y el grado de incorporación y participación al quehacer pedagógico del personal sobre el que se actúa.

**Determinación de la evaluación de cada actividad metodológica diseñada.**

Para realizar la evaluación lo primero es considerar su carácter de proceso, con la intención de evaluar de forma integrada los conocimientos, las habilidades, todo lo que favorece el progreso de la conciencia del cambio, la transformación y el desarrollo profesional - personal de las reserva para emprender la tarea. Permite, por tanto, conocer la marcha del proceso de preparación de las reserva en determinados momentos de las distintas actividades metodológicas proyectadas, a la vez que permite repensar y rediseñar el proceso, los objetivos y las acciones de la estrategia, como algo que se corresponde con el perfeccionamiento profesional y humano, que implica desarrollo, lo que se utilizará en el propio momento de su realización donde prevalece la reflexión y confrontación de ideas, puntos de vistas, criterios, experiencias y vivencias en relación con la práctica educativa.

En resumen en las actividades metodológicas determinadas se prevé como regularidad, el empleo de la evaluación sistemática o frecuente, por lo que se evaluará, la posición de cada reserva para desarrollar las actividades, las intervenciones críticas, el cumplimiento de las encomiendas que se hagan para garantizar con calidad las mismas.

**Determinación de la divulgación de los resultados de la preparación.**

Se prevé la divulgación de los resultados de la preparación de las reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural en la capacidad de dirección, en diversos espacios del trabajo metodológico y científico que faciliten, promuevan la reflexión, el intercambio y la socialización de las experiencias

pedagógicas de avanzada en relación con las mejores prácticas y soluciones innovadoras en la Dirección Científica Educacional.

**Instrumentación.**

La instrumentación de la estrategia metodológica se realiza una vez concluida la planeación estratégica. Tiene el propósito esencial de llevar a vías de hecho el desarrollo de las actividades metodológicas diseñadas. Comprende las acciones dirigidas a: la aplicación de las actividades metodológicas determinadas, el desarrollo de los análisis posteriores en cada una de ellas a partir de la evaluación y control que se realiza para comprobar como se va comportando la muestra durante la aplicación de la misma.

**Etapas de evaluación de la estrategia metodológica.**

Resulta la última etapa de la estrategia metodológica y su objetivo está dirigido a valorar la efectividad de las actividades metodológicas desarrolladas en relación con la preparación de las reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural en la capacidad de dirección. Esta permite determinar los aspectos positivos y negativos, así como, retroalimentar y rediseñar las formas de organización de la preparación y de la estrategia metodológica en general. Contribuye también a la evaluación del proceso de preparación la valoración de los criterios y opiniones de las reserva al concluir cada actividad metodológica.

**Acciones**

- ☞ Evaluación del cumplimiento del cronograma.
- ☞ Determinación de las nuevas necesidades.
- ☞ Determinación de los resultados alcanzados
- ☞ Análisis de su posible generalización.

**Cronograma de la estrategia metodológica**

<b>Objetivos</b>	<b>Actividades metodológicas</b>	<b>Vías</b>	<b>Responsable</b>	<b>Participantes</b>
Preparar a las reserva en los componentes de la Dirección Científica Educacional.	<b>Tema:</b> La Dirección Científica Educacional.	Taller	Director de la ruta	Reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural

Preparar a las reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural en la capacidad de dirección y los elementos que la componen.	<b>Tema:</b> La capacidad de dirección. Elementos que la componen.	Taller	Director de la ruta	Reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural
Preparar a las reserva de cuadro de la Educación Primaria en cuanto al estilo de dirección democrático participativo.	<b>Tema:</b> El estilo de dirección democrático participativo	Taller	Director de la ruta	Reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural
Favorecer la preparación de las reserva de cuadro de la Educación Primaria en la capacidad de dirección para recibir, interpretar y ofrecer orientaciones.	<b>Tema:</b> La capacidad de dirección para interpretar las orientaciones que recibe y aplicarlas de manera creadora en su colectivo.	Taller.	Director de la ruta	Reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural

Preparar a las reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural en la capacidad de dirección para armonizar el trabajo político-ideológico, técnico-metodológico, Científico-Pedagógico y la gestión de dirección	<b>Tema:</b> La capacidad para armonizar el trabajo político-ideológico, técnico-metodológico, científico-pedagógico y la gestión de dirección.	Taller.	Director de la ruta	Reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural
Preparar a las reserva de cuadro de la Educación Primaria para convertirlos en líderes positivos para su colectivo pedagógico.	<b>Tema:</b> El liderazgo en la Dirección Científica Educacional.	Taller	Director de la ruta	Reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural
Preparar a las reserva de cuadro en cómo aplicar la capacidad de dirección en las visitas de ayuda metodológicas.	<b>Tema:</b> La aplicación de la capacidad de dirección y sus componentes en la visita de ayuda metodológica.	visita	Director de la ruta	Reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural

Comprobar los conocimientos adquiridos por las reserva de cuadro sobre la capacidad de dirección.	<b>Tema:</b> Intercambio de experiencias sobre la capacidad de dirección	Video-debate	Director de la ruta	Reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural
---	--	--------------	---------------------	---

Las actividades metodológicas de la estrategia aparecen desarrolladas en el anexo 12.

### **Requerimientos generales para aplicar la estrategia metodológica.**

Para aplicar la estrategia metodológica se establecieron los siguientes requerimientos generales:

- Que responda a los indicadores establecidos para la preparación de las reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural en la capacidad de dirección.
- Que tuviera correspondencia con las necesidades y potencialidades de las reserva de cuadro que se determinaron en el diagnóstico.
- Que se cumpla el objetivo propuesto en cada una de las etapas.
- Facilitar la bibliografía necesaria para su preparación y brindarles la ayuda que necesiten.
- Determinar entre las reserva, cuándo y dónde desarrollar la preparación ajustándose a las condiciones de los participantes.
- Crear un clima agradable, estimular el esfuerzo que realizan y los resultados que obtienen de la calidad que demuestran en su preparación.
- Determinar y exigir el tiempo establecido para cada etapa, evitando el agotamiento y el cansancio.
- Tener presente y cumplir las reglas para el trabajo en grupo durante la aplicación de la estrategia metodológica.

### **2.3 Análisis de la efectividad de su aplicación.**

Para la aplicación de la estrategia metodológica se crearon las condiciones necesarias en cada una de las etapas que la componen y de esta forma facilitar el cumplimiento del objetivo general que se traza en la misma.

Se expresan a continuación los resultados obtenidos durante su aplicación, utilizando para esto el control en las diferentes actividades metodológicas que

se desarrollan, lo que permitió constatar cómo transcurre el proceso de preparación de la reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural en la capacidad de dirección, para brindarle en cada caso la atención diferenciada según sus necesidades.

En las diferentes actividades realizadas durante la aplicación de la estrategia, la reserva de cuadro se comportaron de manera positiva, con un ambiente favorable de análisis de reflexión, se mostraron motivados por la realización de cada una de las actividades, aportaron frases, ideas, criterios que enriquecieron los talleres lo cual propició que fueran aumentando su nivel de conocimientos.

Durante las actividades se mantuvieron con disposición para asistir y demostrar lo que aprendían, dispuestos aplicar en su centro la capacidad de dirección, lo cual permitió cumplir el objetivo de la etapa y poder controlar y evaluar el cambio.

Es significativo que en el desarrollo de los talleres algunas reserva de cuadro, reflexionaban sobre la situación que se presentaban en sus centros haciendo referencia al accionar que podían acometer a partir de los conocimientos adquiridos para transformar la situación existente con respecto a la aplicación de la capacidad de dirección.

Se considera que los resultados que se alcanzaron durante la aplicación de la estrategia metodológica demuestran la preparación que adquirieron la reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural en la capacidad de dirección.

### **2.3.1. Constatación final.**

Los resultados alcanzados durante la aplicación de la estrategia metodológica se corroboran con un diagnóstico final para el cual se desarrollaron las observaciones a los Colectivo Zonales y se aplico nuevamente la observación.

Los resultados alcanzados en las observaciones a los Colectivos Zonales se reflejan de manera comparativa en las tablas 2 y 3 (Anexos 13).

Como se puede apreciar las tablas que aparecen en el anexo 13 se encuentran divididas en dos partes, en la parte superior aparecen reflejados los resultados de la guía de observación a los Colectivos Zonales en el diagnóstico inicial, correspondientes a los indicadores establecidos para la dimensión conocimiento en la tabla 2 y para la dimensión modos de actuación

en la tabla 3 y en la parte inferior aparecen reflejados los resultados de la guía de observación en la constatación final correspondiente a los indicadores establecidos en estas dimensiones con respecto a la muestra.

Al analizarse las tablas es evidente el nivel de superioridad adquirido en la preparación de las reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural en la capacidad de dirección. una vez introducida la variable independiente pues al inicio solamente una reserva de cuadro para el 20% poseía mucho conocimiento sobre Dirección Científica Educacional, los diferentes estilos de dirección y la capacidad de dirección alcanzando un nivel de preparación alto, dos reserva de cuadro para el 40% poseían el conocimiento indispensable al respecto alcanzando un nivel de preparación medio y dos(40%) reserva alcanzan un nivel de preparación bajo, al poseer conocimientos mínimos en este sentido, lo que ha influido en su modo de actuación al no poner en práctica de manera adecuada la capacidad de dirección.

Al final se logra que cinco reserva de cuadro para el 100% posean muchos conocimientos sobre Dirección Científica Educacional, los diferentes estilos de dirección y la capacidad de dirección, alcanzando un nivel de preparación alto. Estos resultados se corroboran además con la aplicación de la entrevista a las reserva de cuadro, los que se reflejan en la tabla 4 (Anexo 14).

El autor considera necesario explicar la estructura de la tabla para una mejor interpretación de los datos, esta se encuentra dividida en dos partes, en la superior aparecen los resultados de la entrevista a las reserva en el diagnóstico inicial correspondiente a los indicadores de la dimensión conocimiento y en la inferior los resultados de la entrevista en la constatación final, además, aparece la muestra que se utiliza, las preguntas de la entrevista que responden a cada indicador, así como los niveles de preparación que demostraron las reserva de cuadro en cada una de las respuestas en cantidad y significación respecto a la muestra.

Al analizarse la misma es evidente que después de aplicada la estrategia metodológica los resultados son superiores, ya que se logra, que en los tres indicadores de la dimensión conocimiento 5(100%) reserva tengan según sus respuestas a las preguntas, un nivel de preparación alto, al expresar con

profundidad los conocimientos sobre Dirección Científica Educativa, los diferentes estilos de dirección y la capacidad de dirección.

Al valorarse los resultados se es del criterio que la preparación de las reserva de cuadro, es superior lo que se refleja en la calidad de las respuestas a las preguntas, lo que demuestra el nivel de conocimiento que han alcanzado con la aplicación de la estrategia metodológica.

Se reflejan los resultados individuales de la reserva de cuadro y su ubicación en los niveles de preparación como efectividad de la aplicación de la estrategia metodológica. Estos se ilustran con el apoyo de la tabla 5 (Anexo15) y con el gráfico 2 (Anexo 16).

Los resultados que se alcanzan por las reserva, se reflejan de manera comparativa con los del diagnóstico inicial en el gráfico 3 (Anexo 17) en el que se aprecia la superioridad que alcanzan en los niveles de preparación una vez que se aplica la variable independiente con respecto a la situación inicial existente antes de introducir la misma.

El análisis efectuado hasta aquí permite considerar la validez de la variable independiente y su influencia en la variable dependiente, ya que proporcionó la elevación del nivel de preparación de las reserva de cuadro en la Dirección Científica Educativa por los siguientes argumentos:

- Elevó progresivamente su nivel de conocimiento acerca de la Dirección Científica Educativa, la capacidad de dirección.
- Aumentó paulatinamente su nivel de conocimiento sobre la capacidad de dirección.
- Se elevó progresivamente su modo de actuación al realizar una adecuada organización del trabajo, teniendo en cuenta una correcta comunicación con sus subordinados, al tomar de decisiones oportunas y convertirse en líderes para su colectivo.
- El acceso a los nuevos conocimientos se logró mediante las acciones diseñadas en la estrategia metodológica.
- En las escuelas docentes y alumnos manifiestan cambios en su modo de actuación, reflejado en el interés mostrado en la realización de las tareas, se muestran motivados en la escuela, comparten en las actividades que se desarrollan, pues sienten que se cuenta con ellos para las decisiones, lo que

ha influido favorablemente en el funcionamiento general de la ruta y en la elevación de la calidad del proceso docente educativo.

Se considera necesario apuntar que es factible la aplicación de la estrategia metodológica para la preparación de las reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural, en otras escuelas y en otras enseñanzas pues se concibió con la flexibilidad idónea para ser enriquecida en la práctica y adecuarla a las condiciones reales concretas. Para su utilización sólo se precisa tener presente el carácter diferenciado que debe llevar la preparación.

No obstante a los resultados, durante el proceso investigativo se presentaron algunas barreras como:

- Falta de bibliografía suficiente para la preparación de las reserva de cuadro en la capacidad de dirección.
- Escaso tiempo para desarrollar la preparación.

## CONCLUSIONES

- El proceso de preparación de la reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural en la capacidad de dirección quedó fundamentado en los presupuestos teóricos metodológicos y de la práctica del propio autor a partir de la sistematización efectuada sobre la preparación de la reserva en lo referido a la Dirección Científica Educacional y fundamentalmente en la capacidad de dirección.
- Los resultados obtenidos mediante los diferentes métodos de investigación permitieron comprobar que existían dificultades marcadas en la preparación de la reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural en la Dirección Científica Educacional y sus componentes, específicamente en la capacidad de dirección.
- La estrategia metodológica concebida con un objetivo general, por etapas con sus respectivas acciones para contribuir a la preparación de la reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural responde a sus necesidades en la capacidad de dirección.
- Los resultados obtenidos con la aplicación de la estrategia metodológica demostraron su efectividad a partir de la transformación paulatina de la muestra de su estado inicial al estado potencial, en la capacidad de dirección. Su aplicación es factible y la flexibilidad de su estructura permite la creatividad al personal que la utilice.

## **RECOMENDACIONES**

- Dar continuidad al tema de investigación por su importancia para garantizar paulatinamente la transformación en la Educación Primaria a partir de la aplicación de la capacidad de dirección, en correspondencia con los conocimientos alcanzados por la reserva de cuadro.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre de Lázaro, E. (1998). La dirección (o administración) por objetivo (o resultados)", en Dirección por objetivos y dirección estratégica. La experiencia cubana. Compendio de artículos. CETED – MES. La Habana.
- Afanasiev, V. G. (1978). Dirección Científica de la Sociedad, Experimento de investigación en sistema. Moscú: Editorial Progreso.
- Álvarez de Zayas, C. M. (1995). Metodología de la investigación científica. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba, Cuba.
- Bartsch, H.(et al).(1990). La Dirección Científica de la Dirección Estatal. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
- Bolívar, S. (1947). Alocución en la Ciudad Bolivariana de Potosí, en octubre de 1825. Obras Completas, t .II, La Habana: Editorial Lex, ,pp.1290-1291.
- Bringas Linares, J. A. (1997). Dirección Estratégica. Imprenta Universitaria Bolivariana.
- Bringas Linares, J. A.(1999). Propuesta de Modelo de Planificación Estratégica Universitaria,"Tesis en opción al grado científico de doctor en Ciencias de la Pedagógicas". ISP Enrique José Varona, La Habana.
- Bringas Linares, J. A. (2001). "Teoría y Práctica de la Dirección Educacional". Curso 08 (Pedagogía 2001).La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Brito, G. Aspectos fundamentales de las Funciones y estilos de Dirección. Conferencia mimeografiada.
- Borrego Díaz, O. (1992). La Ciencia de la Dirección. Cuba. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Carnota Lauzán, O. (1991). Cuando el tiempo no alcanza. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
- Carnota O. (2002). Cuando el Tiempo no Alcanza. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Castro Ruz, F. (1966). Discurso en el acto celebrado con los Estudiantes de Topes de Collantes",18 de julio de 1966, en Discursos de Fidel Castro", Diario Granma, Edición Digital, [http: www Cuba.cu gobierno discursos](http://www.Cuba.cu/gobierno/discursos)
- Castro Ruz, F.(1971). Discurso de la Clausura de XI Seminario Nacional de Educación

Media.

Castro Ruz, F. (1973). Discurso en la Inauguración de la Escuela Secundaria Básica en

el Campo XX Aniversario

Castro Ruz, F.(1979). Discurso en el Acto de Graduación del Destacamento Pedagógico Manuel Ascunce Domenech.

Código de ética de los cuadros del estado cubano, Reglamento oficial. (1999):En periódico Granma 18 de julio de 1999,p.5, La Habana.

Colectivo de autores. (1991). Metodología de la investigación científica, Conferencias, impresión ligera, ICCP, La Habana.

Colectivo de autores.(2002). Libro de Dirección Científica Educacional. Departamento Dirección Educacional ISP Granma.

Colectivo de autores.(2004).La participación: Diálogo y debate en el contexto cubano. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Colectivo de Investigación Educativa "Graciela Bustillos".(1994, 1995, 1998). Técnicas participativas de educadores cubanos. Tomos I, II, III. Impresión IMDEC, A. C.L. La Habana.

Corrales, D y Pérez, C. (1978). Hacia el perfeccionamiento del trabajo de dirección de la escuela. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Corrales, D. y Pérez, C. (1981). "Cómo debe ser el director de la escuela " Educación. 20. enero-marzo. 62-68.

Cubillas Quintana, F. (2003). "Modelo con enfoque participativo para la dirección del proceso pedagógico en la zona escolar rural" ponencia XX Conferencia Científica Internacional Pedagógica Patrimonio y Cultura Comunista. ISP Cap. Silverio Blanco Núñez, Sancti Spíritus.

De Armas, N y otros. (2003 a). Aproximaciones al estudio de las estrategias como resultado científico. Centro de Estudios Pedagógicos. Universidad Pedagógica "Félix Varela" Villa Clara.

De Armas, N y otros. (2003 b). Conceptualización y caracterización de los aportes teórico-metodológicos como resultado científico de la investigación. Centro de Estudios Pedagógicos. Universidad Pedagógica "Félix Varela" Villa Clara.

Díaz Llorca, C.,y otros. (1999). El dirigente como agente de cambio, Temáticas Gerenciales, MES, La Habana, Cuba.

- Díaz V., y otros. (1998). La dirección estratégica un enfoque para su aplicación., en Dirección por objetivos y dirección estratégica. La experiencia cubana. Compendio de artículos. CETED – MES. La Habana, Cuba.
- Diccionario Enciclopédico Grijalbo.(2000). Editorial Grijalbo Mondonioni. Barcelona. España.
- Fernández Pacheco, R. y otros. (1996). La comunicación, una herramienta imprescindible en el trabajo diario. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Folletos del 1 al 5(2008). Colectivos de autores. La organización del trabajo en la escuela rural. Pueblo y Educación.
- García Batista, G. (2002). Compendio de Pedagogía. Compilación. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- García Ojeda, M. (1999). “Propuesta para perfeccionar el funcionamiento de la estructura de dirección de la escuela primaria” Pedagogía 99. La Habana.
- García Ramis, L. (1996). Los retos del cambio educativo. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- González Pérez, M. (1984). Dirección. ISP Enrique José Varona. La Habana.
- Labarrere Reyes, G. y Valdivia G.E. (1988). Pedagogía. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Liderazgo y dirección estratégica: Pilares de la educación. (1999).. Curso Pre-evento Pedagogía 99. La Habana
- López Hurtado, J. y otros. (1994). Metodología de la investigación pedagógica I. Impreso por el Centro Nacional de Documentación e Información Pedagógica del MINED. La Habana.
- Martín, A. S. (s/f). Planeación Estratégica. Artículo. Portal CITMA. Sancti Spíritus.
- Manzano Guzmán, R. (2005). El taller educativo. En soporte digital.
- Ministerio de Educación. Cuba. (1980). Seminario Nacional a Dirigentes, Metodólogos e Inspectores de las Direcciones provinciales y Municipales de Educación. Documentos Normativos y Metodológicos. La Habana.
- Ministerio de Educación. Cuba. (1983). Carta Circular 42/83. La Habana.
- Ministerio de Educación. Cuba. (1985). Reglamentos y procedimientos para el trabajo con los cuadros. La Habana.

Ministerio de Educación. Cuba (2000 b). Precisiones para el desarrollo del Trabajo Metodológico en el MINED. Reglamento Ramal para el Trabajo con los Cuadros. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Ministerio de Educación. Cuba (2001). Hacia el perfeccionamiento de la escuela primaria. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Ministerio de Educación. Cuba (2003). Modelo de Escuela Primaria. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Ministerio de Educación. Cuba (2005). Fundamentos de la Investigación Educativa.

Maestría en Ciencias de la Educación. Módulos I, II. 1ra y 2da parte.

Ministerio de Educación. Cuba (2006). Objetivos priorizados del Ministerio de Educación. para el curso 2006-2007. Resolución Ministerial 50/06. La Habana.

Park Meter. (2001). “¿Qué es la investigación-acción participativa? Perspectivas teóricas y metodológicas”. en Investigación Acción Participativa. Selección de Lecturas. Colectivo de Investigación Educativa “Graciela Bustillos”. Asociación de Pedagogos de Cuba. La Habana. Segunda Edición.

Participación. Disponible en: <http://wikipedia.ssp.rimed.cu>

Pino Guzmán, E.M. (2004). Algunos antecedentes y enfoques actuales de la dirección científica y su aplicación en la escuela contemporánea. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ISP “José Martí” Camaguey.

Pérez Betancourt, A. (2000). Lo que todo empresario Cubano Debe Conocer. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.

Pérez Betancourt, A. (2003). El Directivo y La Ideología Organizacional Cuba. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.

Pérez Rodríguez, G. (1987). Metodología de la Investigación Pedagógica y Psicológica. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Piaget, J. (1976). Psicología y Pedagogía. Barcelona: Editorial Ariel.

- Real Academia Española. (1985). Diccionario Ilustrado Aristos. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Rico, P y otros. (2001). Hacia el perfeccionamiento de la escuela primaria. La Habana: Editorial Pueblo y Educación
- Rodríguez del Castillo, M. A. (2004 a). Aproximaciones al campo semántico de la palabra estrategia. Centro de Ciencias e Investigaciones Pedagógicas. Universidad Pedagógica "Félix Varela": Villa Clara. Material en soporte digital.
- Rodríguez del Castillo, M. A. (2004 b). Aproximaciones al estudio de las estrategias como resultado científico. Centro de Ciencias e Investigaciones Pedagógicas. Universidad Pedagógica "Félix Varela": Villa Clara. Material en soporte digital.
- Rodríguez del Castillo, M. A. (2004 c). Tipologías de estrategias Centro de Ciencias e Investigaciones Pedagógicas. Universidad Pedagógica "Félix Varela": Villa Clara. Material en soporte digital.
- Santiesteban Llerena, M. L.. (2003). Programa Educativo para la superación de los directores de las escuelas primarias del Municipio Playa. Tesis en opción Doctoral. ISP Enrique José Varona, La Habana.
- Sujolimski, V. (1975). Pensamiento Pedagógico. Moscú: Editorial Progreso.
- Torres Pérez, G: (2003). Propuesta de un modelo para la capacitación de los dirigentes de la educación Técnica Profesional. Tesis en opción al grado científico de Doctor
- Valle Lima, A. D. (2000). La dirección en educación. Apuntes. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, en CD Sobre Dirección Educacional. Ministerio de Educación, La Habana.
- .Vigotsky, L. S. (1989). Obras Completas, t. V. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

## ANEXO 1

### GUÍA DE OBSERVACIÓN

**Objetivo:** Comprobar cómo se comportan los indicadores establecidos para medir la preparación que poseen las reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural en la capacidad de dirección y el modo de actuación que manifiestan en las preparaciones metodológicas.

**Aspectos a observar.**

- ⇒ Tiene en cuenta al conducir la preparación metodológica los componentes de la Dirección Científica Educacional.
- ⇒ Materializa en el desarrollo de la preparación metodológica su capacidad de dirección.
- ⇒ Materializa en el desarrollo de la preparación metodológica el estilo de dirección democrático participativo.
- ⇒ Se concibe de forma adecuada la planificación de la preparación metodológica.
- ⇒ Manifiesta una adecuada comunicación con subordinados.
- ⇒ Toma de decisiones oportunas durante la preparación metodológica.
- ⇒ Demuestra ser líderes para su colectivo.

## ANEXO 1 A

### **Escala valorativa para medir los indicadores de la dimensión conocimiento.**

#### 1.1 Conocimiento de la Dirección Científica Educativa.

##### **Mucho conocimiento..... 3**

Cuando dominan los siguientes componentes de la Dirección Científica Educativa:

- Sus principios.
- Sus métodos.
- Los estilos de dirección.
- La planeación estratégica.
- La planificación.
- Toma de decisiones.

##### **Tiene conocimiento indispensable..... 2**

Cuando dominan tres de los componentes de la Dirección Científica Educativa, no deben faltar la capacidad de dirección.

##### **Conocimientos mínimos.....1**

Cuando sólo dominan uno de los componentes de la Dirección Científica Educativa.

#### 1.2 Conocimiento de los estilos de dirección.

##### **Mucho conocimiento..... 3**

Cuando dominan los diferentes estilos de dirección:

- Autoritario.
- Paternalista.
- Autocrático.
- De apoyo.
- Orientado hacia las tareas.
- Orientado hacia sí mismo.
- Permisivo.
- Burocrático.
- Administrativo.
- Participativo.

- Democrático.

**Tiene conocimiento indispensable..... 2**

Cuando dominan cinco tipos de estilos de dirección y dentro de ellos incluye el estilo democrático y el estilo participativo.

**Conocimientos mínimos.....1**

Cuando dominan dos tipos de estilos de dirección.

**1.3 Conocimiento del estilo de dirección democrático.**

**Mucho conocimiento..... 3**

- Cuando tienen conocimiento de cómo transferir los problemas a discutir con su colectivo.
- Cuando tienen conocimiento de cómo informar sistemáticamente a su colectivo el estado de las cosas.
- Cuando tienen conocimiento para escuchar las opiniones de los demás y actuar en consecuencia con estas.
- Cuando tiene conocimiento para saber reaccionar positivamente ante las críticas.

**Tiene conocimiento indispensable.....2**

Cuando dominan dos de los elementos del estilo de dirección democrático.

**Conocimientos mínimos.....1**

Cuando dominan uno de los elementos del estilo de dirección democrático.

**1.4 Conocimiento del estilo de dirección participativo.**

**Mucho conocimiento.....3**

- Cuando dominan qué deben asegurar para lograr el trabajo de equipos.
- Cuando dominan cómo asegurar una estrecha relación directores y subordinados.
- Cuando dominan cómo lograr la colaboración entre todos.
- Cuando saben cómo compartir las responsabilidades.

**Tiene conocimiento indispensable..... 2**

Cuando dominan tres elementos del estilo de dirección participativo.

**Conocimientos mínimos.....1**

Cuando dominan uno de los elementos del estilo de dirección participativo.

## **Escala valorativa para medir los indicadores de la dimensión modos de actuación.**

2.1 Realizan una adecuada planificación de las tareas.

### **Mucha frecuencia.....3**

Cuando en todos los Colectivos zonales, visitas de ayuda metodológica en las preparaciones metodológicas que planifican:

- Tienen en cuenta para planificar el sistema de trabajo municipal.
- Organizan su plan de trabajo en la escuela a partir del municipal teniendo en cuenta las posibilidades reales de su centro.
- Saben combinar las tareas del plan con las visitas a los docentes, controles operativos.
- Realizan de forma efectiva las actividades que planifican.

### **Frecuentemente.....2**

Cuando en el 50% de los Colectivos zonales, visitas de ayuda metodológica y en las preparaciones metodológicas que se planifican:

- Tienen en cuenta para planificar el sistema de trabajo municipal.
- Organizan su plan de trabajo en la escuela a partir del municipal teniendo en cuenta las posibilidades reales de su centro.
- Saben combinar las tareas del plan con las visitas a los docentes, controles operativos.
- Realizan de forma efectiva las actividades que planifica.

### **Poca frecuencia.....1**

Cuando en el 10% de los Colectivos zonales, visita de ayuda metodológica y en las preparaciones metodológicas que se planifican en el mes:

- Tienen en cuenta para planificar el sistema de trabajo municipal.
- Organizan su plan de trabajo en la escuela a partir del municipal teniendo en cuenta las posibilidades reales de su centro.
- Saben combinar las tareas del plan con las visitas a los docentes, controles operativos.
- Realizan de forma efectiva las actividades que planifica.

2.2 Demuestran comunicación con los subordinados.

### **Mucha frecuencia.....3**

Cuando en todos los Colectivos zonales, visitas de ayuda metodológica y en las preparaciones metodológicas que realizan en el centro:

- Aplican las técnicas establecidas para desarrollar la comunicación.
- Permiten el diálogo con sus subordinados.
- Saben escuchar.
- Trasmiten la información de manera adecuada.

**Frecuentemente.....2**

Cuando en el 50% de los Colectivos zonales, visitas de ayuda Metodológica y en las preparaciones metodológicas que realizan en el centro:

- Aplican las técnicas establecidas para desarrollar la comunicación.
- Permiten el diálogo con sus subordinados.
- Saben escuchar.
- Trasmiten la información de manera adecuada.

**Poca frecuencia.....1**

Cuando en el 10% de los Colectivos zonales, visitas de ayuda metodológica y en las preparaciones metodológicas que realizan en el centro:

- Aplican las técnicas establecidas para desarrollar la comunicación.
- Permiten el diálogo con sus subordinados.
- Saben escuchar.
- Trasmiten la información de manera adecuada.

2.3 Toman decisiones oportunas.

**Mucha frecuencia.....3**

Cuando en todos los Colectivos zonales, visitas de ayuda metodológica y en las preparaciones metodológicas que realizan en el centro:

Aplican los siguientes pasos para tomar decisiones:

- Detectan los problemas y sus causas.
- Saben precisar el verdadero problema.
- Saben determinar el orden de prioridad en las tareas a realizar.
- Buscan las vías para resolver el problema.
- Determinan alternativas o variantes a seguir.
- Toman acuerdos.

**Frecuentemente.....2**

: Cuando en el 50% de los Colectivos zonales, visitas de ayuda metodológica y en las preparaciones metodológicas que realizan en el centro

Aplican los siguientes pasos para tomar decisiones:

- Detectan los problemas y sus causas.
- Saben precisar el verdadero problema.
- Saben determinar el orden de prioridad en las tareas a realizar.
- Buscan las vías para resolver el problema.
- Determinan alternativas o variantes a seguir.
- Toman acuerdos.

**Poca frecuencia.....1**

Cuando en el 10% de los Colectivos zonales, visitas de ayuda metodológica y en las preparaciones metodológicas que realizan en el centro

Aplican los siguientes pasos para tomar decisiones:

- Detectan los problemas y sus causas.
- Saben precisar el verdadero problema.
- Saben determinar el orden de prioridad en las tareas a realizar.
- Buscan las vías para resolver el problema.
- Determinan alternativas o variantes a seguir.
- Toman acuerdos.

2.4 Demuestran ser líderes para su colectivo.

**Mucha frecuencia.....3**

Cuando en todos los Colectivos zonales, visitas de ayuda metodológica y en las preparaciones metodológicas que realizan en el centro.

- Posibilitan que los miembros de su colectivo se involucren en las tareas.
- Influyen positivamente en las decisiones de su colectivo.
- Tienen autoridad legal y moral.
- Poseen prestigio personal.
- Poseen una eficiente comunicación.
- Logran la empatía en su colectivo.
- Impulsan a su colectivo.

**Frecuentemente.....2**

Cuando en el 50% de los Colectivos zonales, visitas de ayuda metodológica y en las preparaciones metodológicas que realizan en el centro

- Posibilitan que los miembros de su colectivo se involucren en las tareas.
- Influyen positivamente en las decisiones de su colectivo.
- Tienen autoridad legal y moral.

- Poseen prestigio personal.
- Poseen una eficiente comunicación.
- Logran la empatía en su colectivo.
- Impulsan a su colectivo.

**Poca frecuencia.....1**

Cuando en el 10% de los Colectivos zonales, visitas de ayuda metodológica y en las preparaciones metodológicas que realizan en el centro

- Posibilitan que los miembros de su colectivo se involucren en las tareas.
- Influyen positivamente en las decisiones de su colectivo.
- Tienen autoridad legal y moral.
- Poseen prestigio personal.
- Poseen una eficiente comunicación.
- Logran la empatía en su colectivo.
- Impulsan a su colectivo.

## **ANEXO 2**

### **GUÍA PARA LA OBSERVACIÓN**

**Objetivo:** Constatar cómo se comportan los indicadores establecidos para medir la preparación que poseen las reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural en la capacidad de dirección y el modo de actuación que manifiestan al desarrollar las visitas de ayuda metodológica.

**Aspectos a valorar.**

1. Al desarrollar las visitas de ayuda metodológica con sus subordinados, la reserva demuestran conocimientos de Dirección Científica Educativa.
2. Pone en práctica estilos de dirección adecuados en las diferentes visitas de ayuda metodológica.
3. Pone a prueba durante el desarrollo de las visitas de ayuda metodológica la capacidad de dirección.
4. Predomina en el desarrollo de visitas de ayuda Metodológica el estilo de dirección democrático participativo.
5. Planificación adecuada de visitas de ayuda metodológica y las actividades a realizar en estas.
6. Comunicación a los docentes de los resultados alcanzados.
7. Decisiones que toma a partir de los resultados de las visitas realizadas.
8. Muestra ser ejemplo a seguir por sus subordinados.

## ANEXO 3

### GUÍA DE OBSERVACIÓN

**Objetivo:** Constatar el nivel de preparación que poseen las reserva de cuadro en el sector rural de la Educación Primaria en la capacidad de dirección al desarrollar los colectivos zonales.

**Aspectos a observar.**

1. Al desarrollar los colectivos zonales las reserva demuestran conocimientos de Dirección Científica Educativa.
2. Pone en práctica estilos de dirección adecuados al abordar los puntos del orden del día.
3. Predomina en el desarrollo del Colectivo zonal el estilo de dirección democrático.
4. Predomina en el desarrollo del Consejo de Dirección el estilo de dirección participativo.
5. Se aprecia que durante la reunión se realiza una adecuada planificación de las tareas a realizar en la escuela durante el mes.
6. Comunica con claridad todas las acciones a ejecutar, propiciando el intercambio y el trabajo de grupos.
7. Toma decisiones oportunas ante los problemas que se analizan en el Colectivo Zonal, fijando plazos para la solución de los acuerdos tomados.
8. Se manifiesta como un líder para los miembros del Colectivo Zonal.

## **ANEXO 4**

### **ENTREVISTA**

Lograr un ambiente adecuado entre el entrevistado y el entrevistador la misma se realizará de manera individual a las reserva.

**Objetivo:** Constatar la preparación que poseen las reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural en la capacidad de dirección sobre el estilo de dirección democrático participativo.

#### **Guía de la entrevista.**

1. Haga referencia a lo que usted conoce de la Dirección Científica Educativa.
2. ¿Qué estilos de dirección usted conoce?
3. ¿Cuándo se puede afirmar que se aplica un estilo de dirección democrático?
4. ¿Qué es para usted el estilo de dirección participativo?
5. ¿Cuándo usted demuestra que su capacidad de dirección está al nivel de las exigencias educacionales?

## **ANEXO 5.**

### **GUÍA PARA EL ANÁLISIS DOCUMENTAL.**

**Objetivo:** Comprobar teniendo en cuenta la revisión y análisis de diferentes documentos si se conciben temas y actividades de preparación a las reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural en la capacidad de dirección y la aplicación que hace este de la misma.

#### **Aspectos de la guía a revisar.**

1. En los documentos que poseen la reserva se abordan temas relacionados con la Dirección Científica Educacional y específicamente con la capacidad de dirección.
2. En las prioridades de la Educación Primaria para el curso escolar 2007-2008 se especifica en la primera, relacionada con la preparación de la reserva de cuadro como darle salida a la capacidad de dirección como elemento fundamental para el buen desarrollo del proceso docente educativo.
3. Se manifiesta en las memorias de las preparaciones de cuadro que se imparten temas de preparación sobre la capacidad de dirección que deben desarrollar los directivos y su reserva.
4. En la estrategia de dirección del aprendizaje las acciones diseñadas permiten que el cuadro centro pueda aplicar la dirección científica educacional y demostrar su capacidad de dirección en la dirección del proceso.

## ANEXO 6

### NIVELES DE PREPARACIÓN ESTABLECIDOS PARA MEDIR LOS INDICADORES DE LAS DIMENSIONES DETERMINADAS EN CORRESPONDENCIA CON LA ESCALA VALORATIVA ESTABLECIDA.

- Preparación de las reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural: **Nivel alto** cuando alcanza tres puntos en cada uno de los indicadores de la dimensión conocimiento y de la dimensión modos de actuación.
- Preparación de las reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural: **Nivel medio** cuando alcanza dos puntos en cada uno de los indicadores de la dimensión conocimiento y de la dimensión modos de actuación.
- Preparación de las reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural: **Nivel bajo** cuando alcanza un punto en cada uno de los indicadores de la dimensión conocimiento y de la dimensión modos de actuación.

### Se establece además para otorgar el nivel de preparación analizando la calificación individual de las reserva de cuadro en los ocho indicadores:

- Preparación de las reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural: **Nivel alto** (tres puntos), cuando alcanza (tres puntos) en más del 50% (cuatro indicadores o más).
- Preparación de las reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural: **Nivel medio** (dos puntos), cuando alcanza (dos puntos) en más del 50% (cuatro indicadores o más).
- Preparación de las reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural: **Nivel bajo** (un punto), cuando alcanza (un punto) en más del 50% (cuatro indicadores o más).

*Lo esencial es afirmar.  
Apretar, juntar, crear.  
José Martí.*



*Se le otorga el presente*

*DIPLOMA*

*A: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_*

*Por la motivación e interés mostrado en la participación en las actividades metodológicas sobre la capacidad de dirección.*

*Dado en la Ciudad de Trinidad, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 2009.*

*“Año 50 de la Revolución”.*

\_\_\_\_\_  
*Alberto Rodríguez Castellanos*

## **ANEXO 8**

### **Pasos y procedimientos esenciales de la toma de decisiones:**

El proceso de elaboración de las decisiones comienza con la acumulación y procesamiento de la información, así como su valoración y análisis con la finalidad de poder pasar al segundo paso: la detección del problema y sus causas.

En este segundo paso se trata de realizar un objetivo diagnóstico de la unidad organizativa, la escuela, el grupo estudiantil y los docentes de que se trate y, seguidamente, a partir de éste precisar el problema (o los problemas) y las potencialidades de desarrollo, determinar sus causas, las regularidades, contradicciones fundamentales y tendencias esenciales de su desarrollo. En este momento, y en todo el proceso decisional, para garantizar un proceder científicamente fundamentado. Hay que partir de las leyes y principios de la Dirección Educacional y utilizar técnicas y procedimientos científicos de trabajo. En esta etapa lo más importante es la precisión del problema, del verdadero problema, y sus causas vitales.

Recuerde siempre que es mejor adoptar una mala decisión sobre el verdadero problema que una buena decisión sobre el problema falso. Ambas situaciones son negativas, pero la última es catastrófica. Aquí juega un papel importante el uso de dinámicas grupales en los equipos directivos.

En la siguiente etapa, la evaluación de la importancia del problema, los problemas detectados pasan a manos del directivo y su equipo asesor, de cuya competencia es la adopción de la decisión definitiva. Aquí se evalúa la importancia del problema teniendo en cuenta su carácter y la urgencia de la solución, lo clasifica en estratégico, táctico u operativo, formula las exigencias para las futuras variantes de solución y establece los criterios para la confección de las alternativas de solución y que pueden ser detectados varios problemas a la vez. El directivo debe determinar el orden de prioridad que se seguirá.

En esta etapa, la calidad de la futura decisión depende en gran medida de la capacidad del directivo de enfocar integralmente, con carácter sistémico y con

arreglo a las leyes y principios de dirección, la evaluación del problema y los criterios para pasar al eslabón siguiente.

En la cuarta etapa, se buscan las vías para resolver el problema detectado o cumplir los objetivos y metas planteados. En este caso, la experiencia acumulada y la profesionalidad del directivo y su equipo de trabajo son determinantes.

En todo caso, no es posible enfocar la elaboración de las variantes basándose solo en las buenas intenciones de alcanzar rápidamente los objetivos planteados. Es necesario asegurar toda decisión con diversos recursos: la existencia de los recursos humanos debidamente preparados y entrenados, la experiencia del colectivo que va a cumplir la decisión y la existencia de los recursos materiales necesarios.

El órgano o directivo que adopta la decisión (paso quinto) debe recibir un conjunto suficientemente completo de variantes de probables decisiones y la evaluación de sus relativas ventajas y desventajas. El número de variantes no debe ser tan grande que dificulte la elección de la óptima entre muchas triviales, pero tampoco debe reducirse a un par de alternativas que brinden pocas posibilidades creativas.

La elección de cualquier variante de decisión es necesario enfocarla integralmente, con carácter sistémico, su costo beneficio, sus riesgos; siempre existe determinado grado de incertidumbre. Las consecuencias políticas y sociales que pueda suscitar, entre otros elementos.

En términos generales, el problema a resolver puede tener diversos grados de complejidad. El proceso de su solución en lo esencial sigue siendo el mismo; cambian solamente el volumen y la complejidad de las operaciones, así como el tiempo empleado. Además, las fases mencionadas pueden conjugarse y manifestarse de forma combinada, todo depende de la magnitud y tipo de problema y del tiempo disponible para la adopción de la decisión final.

El sexto paso comienza con la formalización de la decisión (plan, resolución, orden, estrategia, acuerdos, circular, metodología, informes, tarjetas, orientación, etc.) la que puede ser oral o escrita.

Seguidamente, la decisión adoptada se hace llegar a los ejecutores. En tal sentido, es importante que se les trasmita en el tiempo requerido, de forma tal

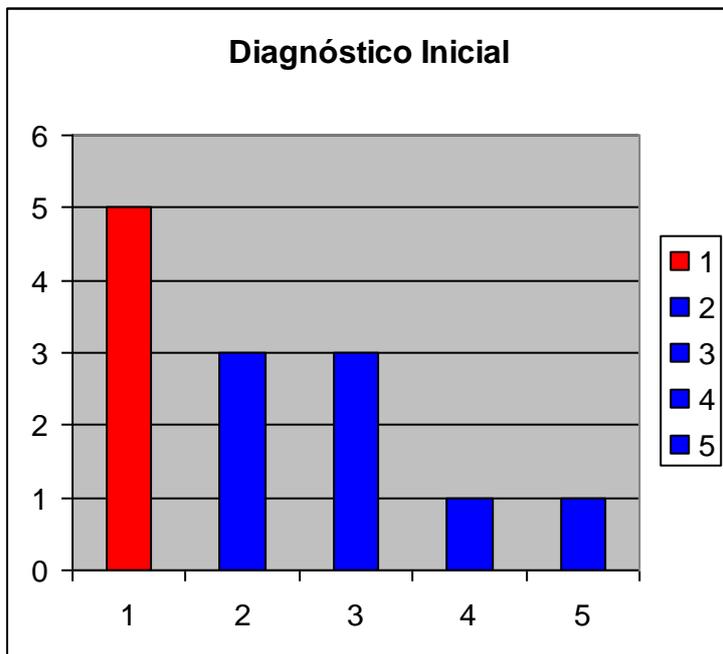
que los ejecutores queden claros y además, comprometidos con el éxito, por tanto, en este paso debe realizar el directivo un importante trabajo persuasivo, de capacitación (de ser necesario), de estímulo y mantener un efectivo proceso comunicacional y precisar al máximo posible los plazos de ejecución, planificando además las formas principales de control que se aplicarán.

La efectividad del control es una de las condiciones necesarias para lograr óptimas decisiones directivas en la educación, pues permite evaluar su eficacia real y las consecuencias de su aplicación. El control integral y sistemático, siguiendo sus diversas técnicas, propicia la detección a tiempo de desviaciones, revelar aspectos positivos y negativos y aprobar decisiones directivas convenientes.

El control eficiente y sistemático y con enfoque sistémico le permite al directivo contar con una eficiente retroalimentación lo que le permitirá enfrentar las nuevas decisiones con mayor objetividad y rapidez. El flujo de información hacia los centros de autoridad es la sangre vital del proceso de decisiones.

**ANEXO 9**  
**GRÁFICO 1**

**NIVELES DE PREPARACIÓN ALCANZADOS POR LAS RESERVA DE CUADRO DE LA EDUCACION PRIMARIA EN EL DIAGNÓSTICO INICIAL**



## **ANEXO 10**

### **Actividad 1**

**Título:** Cuando se dirige con ciencia.

**Tema:** La Dirección Científica Educacional.

**Objetivo:** Preparar a las reserva de cuadro en los componentes de la Dirección Científica Educacional.

**Dirige el taller director de la ruta.**

#### **Introducción**

Se comenzará con la presentación de una afirmación.

-El director de una escuela debe ser la persona mejor preparada en el colectivo escolar.

Expresarán con sus palabras qué significa esta afirmación.

Se escucharán sus opiniones y a partir de ahí se informará el tema y objetivo del taller.

#### **Ejecución.**

Se les dirá que para desarrollar este taller se entregará la bibliografía necesaria.

Comenzarán contando del uno al cinco.

Se le entregará a cada persona las actividades a desarrollar y deben realizar la exposición oral.

#### **Actividades a desarrollar.**

1. Resuman qué significa para ustedes Dirección Científica Educacional.
2. Relaciona cuáles son sus antecedentes.
3. ¿Por qué se plantea que la Dirección Científica se ha convertido en un elemento esencial del trabajo de dirección?
4. ¿Diga cuáles son los componentes fundamentales que la conforman?
5. Seleccione uno de sus componentes y exprese como le da salida con su colectivo en la escuela.

#### **Conclusiones.**

-¿Por qué la Dirección Científica Educacional constituye el punto de partida para dirigir científicamente?

### **Control y evaluación.**

-Refleje mediante un cuadro sinóptico los componentes de la Dirección Científica Educacional.

### **Actividad 2**

**Título:** Analiza, piensa y opina.

**Tema:** La capacidad de dirección elementos que la componen.

**Objetivo:** Preparar a las reserva de cuadro en los diferentes componentes de la capacidad de dirección.

**Dirige:** Director de la ruta.

### **Introducción.**

Se comienza con la presentación de una frase la cual estará incompleta:

c-- --a c i - a -- -- -- --i r -c—i -- n

todas las reserva completarán la misma.

Se lee:

¿Qué es para ustedes capacidad de dirección?

Escuchar las opiniones.

Se dirá que debajo de una silla está su significado, lo leerá la reserva que está sentado e n la misma Posteriormente se dirá el tema y objetivo de la actividad.

### **Ejecución.**

Se realizará a través de la técnica participativa “Analiza la situación”.

Formarán tres equipos y cada uno tendrá una situación problémica. Se invitará a una reserva especial pedagógica para que cada equipo tenga igual cantidad de personas.

Situación 1.

Luisa es la directora de una escuela primaria, por la mañana cuando llega al centro saluda a sus subordinados cuando no trae problemas de su hogar. Durante el día ante los trabajadores siempre impone su criterio, no admite réplica, no admite que sus docentes expresen sus criterios. Asegura que es ella la que manda.

Situación 2.

Elena trabaja en una escuela, donde considera que le encanta trabajar, expresa que su directora no está en nada, que todos los trabajadores hacen lo que quieren, se muestra pasiva ante los problemas que se presentan y lo justifica sin analizar. Considera que siempre necesita ayuda de la estructura municipal sin tener creatividad para resolver las dificultades.

### Situación 3.

En la escuela X su director cumple con responsabilidad todas las tareas. Al realizar las preparaciones comunica adecuadamente a los subordinados las acciones a ejecutar, pide criterios a todos para garantizar la participación. Las decisiones que toma son acertadas y es ejemplo para su colectivo. Ante cada situación realiza un profundo análisis y toma la decisión oportuna y conveniente.

-En cada equipo se analizan las situaciones.

-Se preparan para dramatizarlas.

-Cada equipo identificará los elementos de la capacidad de dirección que se refleja en cada problemática y expresarán en qué consiste.

### **Conclusiones.**

¿Cuáles son los diferentes componentes de la capacidad de dirección que existen?

¿En qué consisten?

### **Evaluación y control.**

¿Qué ventajas proporciona dominar y aplicar los componentes de la capacidad de dirección?

### **Actividad 3**

**Título:** Algo para dirigir con efectividad.

**Tema:** El estilo de dirección democrático participativo.

**Objetivo:** Preparar a las reservas de cuadro de la Educación Primaria en cuanto al estilo de dirección democrático participativo.

### **Dirige el taller director de la ruta.**

#### **Introducción**

Se inicia el taller presentando la siguiente definición teórica:

-Un violinista solo se dirige a sí mismo, pero una orquesta necesita un director que de ritmo, cuerpo y carácter a la melodía. (Marx, C.)

Se invita a analizar la definición presentada, luego se pregunta:

¿A qué se refiere esta definición?

¿Qué se dice de él?

¿Qué cualidades debe poseer para dirigir acertadamente su centro?

¿Qué estilo de dirección debe predominar en su accionar?

Escuchados los criterios se presenta en el pizarrón ESTILO DE DIRECCION DEMOCRATICO PARTICIPATIVO y se orienta el tema y objetivo del taller:

### **Ejecución**

Se invita a los participantes a leer lo que aparece escrito en el pizarrón.

- ❖ Se les pide que expresen lo que significa para ellos esas palabras.
  - ❖ Se leerán por algunas reserva conceptos de estilo de dirección y el de estilo de dirección democrático participativo.
  - ❖ Se invitan a responder las siguientes interrogantes:
    - ¿Cuáles son las diferentes clasificaciones de estilos de dirección que se conocen?
    - ¿Cuáles son las características fundamentales que debe poseer un director para incorporar este estilo de dirección a su accionar en la escuela?
  - ❖ El director de la ruta resumirá lo fundamental de las respuestas ofrecidas.
  - ❖ Se les pedirá que mencionen los estilos de dirección que ellos consideran se deben emplear más en sus escuelas.
  - ❖ Se entregará a cada miembro una ilustración que representa un esquema de los diferentes estilos de dirección donde se muestra la importancia de asumir siempre que sea posible el estilo de dirección democrático participativo.
  - ❖ Cada uno intervendrá a partir de lo que representa el esquema, basándose en estas preguntas:
    - ¿Qué estilos de dirección se muestran en el esquema?
    - ¿Qué significación tiene para usted que en las actividades que desarrolla en su centro predomine un estilo de dirección democrático participativo?
- ¿A tu juicio lo empleas adecuadamente en tu escuela?
- Se presentará seguidamente un cartel donde se reflejan las causas que limitan la participación:

### **Causas que limitan y frenan la participación.**

- No existe suficiente comunicación con los trabajadores, lo cual limita el flujo ascendente para retroalimentarse con sus ideas y criterios.

- Los trabajadores no tienen claramente interiorizado cual es la misión del centro y el papel que ellos desempeñan.
- No se vinculan y complementan los intereses del centro con los de los trabajadores por la posibilidad de la comisión de errores.
- El exceso de centralización no permite la participación.
- Los directivos se aíslan de los trabajadores.
- Existe poca motivación y reconocimiento a los trabajadores.
- Hay mala selección y aplicación de métodos y técnicas de dirección.
- Hay mal empleo de la política de cuadro.
- Existen directivos que no dominan la actividad que dirigen.
- La premura en el tiempo para tomar decisiones impide consultar a los trabajadores.
- El clima psicológico no es adecuado.

Se efectuará un debate sobre estas causas, analizando en cuantas ocasiones se han manifestado en sus escuelas.

- ❖ Luego se les pide que mencionen cómo lograr en sus escuelas el estilo de dirección democrático participativo.

### **Conclusiones**

Las reserva de cuadro que participaron en el taller resumirán lo fundamental tratado en el mismo y se pedirá que den el criterio de su calidad.

### **Control y evaluación**

**Técnica participativa:** Dirigir con estilo propio.

- ✧ Se presenta la técnica participativa y se explica la misma.

-Desarrollo de la técnica participativa.

- ❖ Se reparten tarjetas a todos las reserva, varias de ellas tienen una frase la cual dice (expresa tu estilo de dirección a través de una pequeña dramatización).
- ❖ Los que cogieron las tarjetas con la frase se preparan para dramatizar y el resto de las reserva evaluarán si el estilo adoptado por los que dramatizan ha sido correcto.
- ❖ Luego las reserva en grupos afines elaborarán un pequeño texto que demuestre todo lo que aprendieron relacionado con el estilo de dirección democrático participativo.

- ❖ La reserva de cada grupo formado intercambiarán sobre el por qué de las respuestas.
- ❖ Mientras trabajan, se brindará atención diferenciada a cada reserva que lo necesite.
- ❖ Transcurrido un tiempo la reserva seleccionada por el equipo leerá el texto elaborado por su equipo y se propone su evaluación.
- ❖ La evaluación propuesta es sometida a criterio de los demás.
- ❖ Se estimula a los participantes con la entrega de una tarjeta, la cual dice:  
" Compañero tenga siempre presente los estilos de dirección al trabajar en su escuela."

#### **Actividad 4**

**Título:** Participa y aprende.

**Tema:** La capacidad de dirección. Su contribución a la preparación de las reserva.

**Objetivo.** Preparar a las reserva de la Educación Primaria en cuanto a la capacidad de dirección.

**Dirige:** director de la ruta.

#### **Introducción**

Comienza la actividad con la información de que se encuentra escondido en un lugar del aula un mensaje.

- ❖ Se le orienta a las reservas que se dispersen por el aula hasta que la encuentren.
  - Encontrarán una escalera con tarjetas prendidas en cada escalón.
  - La reserva que la encuentre le corresponderá iniciar la actividad, seleccionando la tarjeta del escalón que él desee.
  - Responderá la pregunta que esta tarjeta tiene.
  - Las preguntas que aparecen en los escalones son:
    - 1-¿Cuáles son las funciones que debe cumplir el director de escuela?
    - 2-Uno de los componentes que comprende la Dirección Científica Educativa es la capacidad de dirección. Caracterízala,
    - 3-Refiérase a las cualidades que debe tener un dirigente.
    - 4-¿Qué influencia tiene la capacidad de dirección en la eficiencia del trabajo de un cuadro?

5-Expresa cómo un director puede lograr que en la mayoría de las actividades que dirige este presente su capacidad de dirección.

6-Reflexiona sobre cómo actuaría un director autoritario, será posible alcanzar el avance de su escuela. ¿Por qué?

7-Diga cómo debe ser el director de la escuela cubana actual.

### **Ejecución**

- ❖ Posterior a las respuestas a cada pregunta, el que respondió la última pregunta subirá todos los escalones, desde lo alto leerá la frase del tema de la actividad práctica.
- ❖ De esta forma se precisará el tema y objetivo de la misma.
- ❖ Se dividirá el grupo por equipos, se les entregarán diferentes bibliografías para que profundicen en los componentes de la capacidad de dirección.
- ❖ Cada equipo confeccionará un cuadro sinóptico sobre los componentes de la capacidad de dirección.
- ❖ Se piden las dudas que se tengan, se aclaran si existieran.

### **Conclusiones**

Se le pedirá a cada equipo que explique el cuadro sinóptico elaborado.

### **Control y evaluación**

¿Qué relación guarda el tema de la actividad demostrativa con la capacidad de dirección?

La evaluación se otorgará de acuerdo a las respuestas ofrecidas.

¿Cómo usted la puede aplicar en su escuela?

### **Actividad 5**

**Título:** Nuevas ideas que llegan.

**Tema:** La capacidad de dirección en la labor de las reserva de cuadro.

**Objetivo:** Favorecer la preparación de las reserva de cuadro de la Educación Primaria en la capacidad de dirección para recibir, interpretar y ofrecer orientaciones.

Dirige el director de la ruta.

Diseñada para ser empleada en la preparación de las reserva de cuadro.

### **Introducción**

Situación problémica:

El director de una ruta del municipio, al encontrarse enfermo, delegó en una de sus reserva de cuadro la participación en una reunión para recibir nuevas orientaciones que debían ponerse en práctica rápidamente. La reserva al regresar al centro se ocupó de otros asuntos y descuido comunicar las nuevas orientaciones a su colectivo; pasada una semana la escuela fue visitada y los resultados fueron los peores

¿Qué opinas de esta reserva?

¿Consideras correcto que haya dejado de dar las orientaciones recibidas a sus subordinados?

¿Qué hubieras hecho tú?

¿Qué cualidades a tu modo de ver deben predominar en un director?

### **Ejecución**

Orientación del tema y el objetivo.

Se plantea que se trabajará con la toma de decisiones, como elemento determinante en la capacidad de dirección.

Se distribuye la bibliografía a todas las reserva para trabajar este tema.

Se da a conocer qué es la toma de decisiones por diferentes autores.

Se les pide a las reserva que determinen los puntos en común que presentan.

Profundizarán en las etapas para tomar decisiones, clasificación y sus requisitos.

El trabajo lo realizarán en dúos, cada dúo seleccionará el que hará un cuadro resumen sobre la toma de decisiones.

### **Conclusiones:**

Interprete la siguiente frase.

“ El papel más relevante en la vida de un jefe es decidir qué se va a hacer en cada momento, en esa acción se encierra el éxito o el fracaso presente y futuro de la organización.”

### **Control y evaluación**

Elabore una situación problémica a partir de su práctica pedagógica en la escuela relacionada con la toma de decisiones.

La evaluación se dará de acuerdo a los argumentos que ofrezcan los participantes.

### **Actividad 6**

**Título:** La carpeta negra.

**Tema:** La comunicación en la capacidad de dirección.

**Objetivo:** Preparar a las reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural en la capacidad de dirección para armonizar el trabajo político – ideológico, técnico – metodológico y científico pedagógico y la capacidad de dirección.

Dirigirá el taller el director de la ruta.

### **Introducción**

Técnica participativa

Se orientará para motivar que los acompañará durante el taller una **capeta negra**, en la cual aparecen pequeñas piezas de ropa que deberán utilizar para quedar bien vestidos, si son capaces de completar las ideas que estas tienen.

Explicación: Se les da a conocer que sobre el buró aparecen 5 llaves que deben probar para abrir el candado y poder sacar una pieza de la carpeta.

Se forman 2 equipos, cada uno selecciona al primer voluntario que comenzará la actividad, si lo hacen bien acumularán pequeñas carpetas.

Los que dirigirán el taller velarán porque se cumpla lo establecido para abrir la carpeta negra.

Cada pieza de la carpeta tendrá pegado una frase la misma debe ser analizada por los miembros del equipo.

### **Ejecución**

Cada equipo comienza a probar para abrir el candado de la carpeta con las diferentes llaves, para comenzar cada equipo tirará una moneda y al que le salga escudo comenzará.

Contenido de las piezas que se encuentran en la carpeta:

¿Qué es para usted la comunicación?

Consideras importante escuchar a tus subordinados ¿Por qué?

Expresa la importancia de una buena comunicación.

Será la comunicación importante para definir la capacidad de dirección.

El responsable del taller entregará a los equipos después de respondidas las preguntas la bibliografía necesaria para profundizar en el proceso de comunicación, su importancia para determinar la capacidad de dirección.

Cada equipo con las reserva de la ruta resumirá los elementos fundamentales relacionados con la comunicación y su influencia en la capacidad de dirección.

A continuación se relacionan los elementos que tallerearán la reserva en sus equipos.

**- Algunas técnicas para mejorar y desarrollar la comunicación en el proceso directivo.**

- I. Desarrollo de la habilidad para orientarse en las condiciones de comunicación, principalmente percibir rápidamente las características de su interlocutor, su disposición para la comunicación.
- II. Uso correcto del lenguaje. Lograr una expresión coherente, precisa. Dominio de un amplio vocabulario, que dé posibilidades para ser comprendido.
- III. Usar el tono preciso en el momento necesario. Hacer el gesto propicio en cada ocasión.
- IV. Captar la retroalimentación necesaria para dirigir el curso de la comunicación.

Principalmente los directivos deben cumplir con estas técnicas para mejorar la comunicación con sus subordinados.

Mantener contactos personales con sus colaboradores cercanos y demás trabajadores.

- Se ha de ser claro y breve.
- Se debe evitar el uso de la verborrea y el abuso del lenguaje difícil.
- Se han de obviar los elementos triviales.
- Desarrollar el arte de saber escuchar.
- Tener a mano el cuestionario elemental de lo que quiere saber: ¿Qué...? ¿Cuándo...? ¿Cómo...? ¿Por qué...?

**2- Transmisión de mensajes:**

- Siempre que le sea posible, escriba su mensaje sin excederse de una página.
- Nunca escriba una nota si puede comunicar el mensaje con una llamada telefónica.
- Destaque los aspectos principales utilizando párrafos cortos.
- Haga buen uso de la gramática y la ortografía.
- Use siempre un lenguaje directo.
- Evite frases como: "...es importante tener en cuenta también la siguiente consideración...", o "...debe prestarse atención a la posibilidad de ..."

- Quédese con copia de todos los mensajes escritos que envíe.
  - Deje alguna constancia de los mensajes verbales.
- 3- Privilegie las decisiones colegiadas y, en sentido general, la dirección participativa.

“Decálogo para la buena escucha”:

- 1- ¡Deje de hablar!

Usted no puede oír si está hablando.

- 2- A quien habla, póngale cómodo.

Ayúdelo a sentirse que es libre para hablar.

- 3- Muéstrelle que usted quiere oír.

Parezca y actúe interesado. No lea la correspondencia mientras le hablen.

Escuche para comprender, en lugar de hacerlo para replicar.

- 4- Elimine las distracciones.

No se distraiga jugando con pedazos de papel, lápiz, etc.

- 5- Trate de ser simpático con él.

Trate de ponerse en su lugar, de manera que usted pueda comprender su punto de vista.

- 6- Sea paciente.

Dedique el tiempo necesario, no interrumpa.

- 7- Mantenga su humor.

Un hombre colérico toma el peor significado de las palabras.

- 8- Sea prudente con sus argumentos y críticas.

Esto le pone a él a la defensiva, o lo puede predisponer con mal humor.

No discuta: aún cuando usted gane, usted pierde.

- 9- Haga preguntas.

Esto lo estimula a él y muestra que usted está escuchando, además, ayuda a desarrollar otros temas.

- 10- **¡Pare de hablar!**

Esto es lo primero y lo último. Todos los otros mandamientos dependen de ello. Usted no puede ser un buen escucha mientras está hablando.

### **Conclusiones:**

¿Por qué consideras que la comunicación es un factor determinante en la capacidad de dirección de los cuadros?

Ponga ejemplos concretos para mantener una comunicación adecuada a partir de las técnicas para la buena comunicación trabajadas.

### **Control y evaluación**

Prepararán una pequeña dramatización que demuestre como establecer una adecuada comunicación a través de una actividad de las que ellos desarrollan en sus escuelas.

### **Actividad 7**

**Título:** Ser líder: requiere esfuerzos.

**Tema:** El liderazgo en la Dirección Científica Educacional.

**Objetivo:** Preparar a las reserva de cuadro de la Educación Primaria en el sector rural para que se conviertan en líderes positivos para su colectivo pedagógico.

Dirigirá el taller la reserva que sea más aceptada por el resto.

### **Introducción**

Se inicia con el empleo de una técnica participativa que utilizará el director de la ruta para seleccionar el líder en el grupo de las reserva.

En un cartel aparecerá una frase con la siguiente idea: ELIGE CON QUIEN DESEAS FORMAR UN EQUIPO DE TRABAJO.

En un papelito escribirán el nombre de la reserva con quien desean formar un equipo de trabajo. Al final se cuentan los nombres y el que más se repita será el que dirija el taller.

Se preguntará por qué lo han elegido.

Se escucharán las respuestas.

### **Ejecución**

A partir de aquí se informará el tema y objetivo del taller.

La reserva que quedó seleccionada como líder del grupo orientará que se sienten por afinidad para formar 2 equipos a lo cuáles le entregará la bibliografía correspondiente para que resuman las ideas fundamentales en cuanto al liderazgo conceptualización, tipos de líderes, formación de líderes educacionales y las ventajas que ofrece para garantizar la capacidad de dirección.

Cuando concluya la actividad de los equipos la reserva en función de líder permitirá a cada equipo que exponga las ideas resumidas.

### **Conclusiones:**

¿Por qué es importante que la reserva se convierta en líder?

### **Control y evaluación**

Se orientará a realizar un texto donde expresen la importancia de los líderes directivos en educación. ¿Cómo logras convertirte en líder en tu escuela?

### **Actividad 8**

**Título:** Visita y ayuda a tus compañeros.

**Tema:** La aplicación de la capacidad de dirección en las visitas de ayuda metodológicas.

**Objetivo:** Preparar a las reservas de cuadro en cómo aplicar la capacidad de dirección en las visitas de ayuda metodológicas.

Dirige el director de la ruta.

### **Introducción**

Se comenzará con la presentación de un pensamiento de Carlos Marx

**...un violinista solo se dirige él mismo pero una orquesta necesita un director que de ritmo, cuerpo y carácter a la melodía.**

Se pedirá al auditorio que la lean y expresen qué significa.

A partir de las respuestas dadas se procederá a escribir en el pizarrón las palabras fundamentales que han expresado.

Se llegará a la conclusión de que el director es la figura central para dirigir todos los procesos en la escuela incluyendo las visitas de ayuda metodológica.

Se informa tema y objetivo.

### **Ejecución**

Primer paso:

Selección de la escuela y del grado con el que se trabajará dentro de la ruta.

Caracterización de la escuela por el director de la ruta.

En cuanto a:

Ubicación del centro.

Miembros de la estructura: (Docentes, idoneidad, superación cultural y ejemplaridad).

Matrícula general y por grados.

Total de docentes: (Características personales y relaciones con la estructura de la escuela y la comunidad).

Disposición y responsabilidad para realizar las tareas que se les orientan.

Comprometimiento con la labor que realizan.

Características personales.

Diagnóstico de los docentes y alumnos del grado seleccionado en cuanto a fortalezas y debilidades.

Segundo paso:

Análisis por todas las reserva de las necesidades que presentan esos docentes y alumnos desarrollando la dirección participativa.

Ofrecerán una lluvia de ideas para resolver los problemas que presentan.

Se trazará un plan de acción por las reserva para ayudar al docente seleccionado.

Cada reserva será responsable de trabajar en ese grado para resolver los problemas que presentan tanto alumnos como docente, se convertirán en los padrinos del grado.

Tercer paso:

Visita a las aulas.

El director de la ruta presentará a las reserva visitantes, dando a conocer el objetivo de la visita.

Expresará además el director que deben tener confianza pues lo que se realizará es un trabajo de equipos para socializar el aprendizaje.

Permitirá que los docentes expresen si les motiva la idea.

Cada reserva realizará la encomienda que le corresponde.

Demostración a los docentes.

Cuarto paso:

Análisis por cada reserva de los resultados obtenidos.

Se presenta la técnica participativa y se explica la misma.

**Conclusiones:** Pudo esta visita de ayuda metodológica contribuir a su preparación en la capacidad de dirección. ¿Por qué?

### **Control y evaluación:**

Expresa con una frase lo que aprendiste.

¿Cómo lo puedes aplicar en tu escuela?

### **Actividad 9**

**Título:** Escuela nueva requiere nuevos métodos.

**Tema:** Intercambio de experiencias sobre la capacidad de dirección.

**Objetivo:** Comprobar los conocimientos adquiridos por las reserva de cuadro sobre la capacidad de dirección.

Dirige la reserva seleccionada como líder del grupo en la actividad anterior.

**Introducción:**

El que dirige la actividad dará a conocer que visualizarán la película norteamericana: Apóyate en mí.

**Ejecución**

Les entregará a las reserva una guía de observación para el análisis posterior de la película.

**Guía de observación para un filme cinematográfico.**

**Objetivo del cine debate:** Expresar cómo se pone de manifiesto la capacidad de dirección.

**Título:** Apóyate en mí.

**Actores Principales:** Joe Clark, Sra Power, Sams

**Actuación Especial:** Joe Clark

**País:** E. U

**Sinopsis:** Joe Clark es designado como director de segunda enseñanza, con fuerte carácter, tiene que enfrentar los serios problemas existentes en los maestros, alumnos, padres, y en la propia comunidad, todo lo cual pondrá a prueba para alcanzar sus objetivos transformadores.

-Debe leer con atención el primer mensaje, cuando comienza el filme, y no perder de vista las situaciones que se presentan al iniciar el filme, relación que se establece entre el protagonista y los docentes, apenas comenzada la trama.-Trate de resumir los principales hechos que ocurren durante todo el desarrollo del filme.

**Preste atención a las conversaciones siguientes:**

-Entre el director y la profesora de piano.

-A la profesora Lesvia cuando desea pedir la baja del centro.

- Del estudiante Sams con el director en el techo de la escuela.

-A la decisión de la junta de padres.

-Considera usted que el director fue capaz de transmitir un mensaje humano

¿Por qué?

-Contribuye esta película a la formación de valores de nuestra sociedad.

**Para el debate:**

Deben referirse a la posición del director en la escuela antes y después que regresó.

¿Qué opinión tienen sobre el mismo?

¿Por qué la escuela cambió?

¿Cómo demostró su capacidad de dirección?

Se procederá después del análisis de la película a realizar un comentario sobre todo lo que han aprendido sobre la capacidad de dirección.

**Conclusiones:**

Se les preguntará a todos que si se sienten preparados para dirigir con la aplicación adecuada de la capacidad de dirección, aclarando que la práctica es el criterio de la verdad y que cada directivo tiene que emplear su sello personal ante cada problemática que se presente.

**Control y evaluación:**

Todos los reserva realizarán un dibujo donde representen como van a dirigir en el futuro.

Los mismos serán colocados en una exposición en la biblioteca de la escuela. Posteriormente se les hará entrega de un diploma de reconocimiento por su amena participación y por el crecimiento alcanzado después de aplicada la estrategia metodológica.

**Bibliografía para el desarrollo de las actividades:**

Afanasiev, V. G. (1978). *Dirección Científica de la Sociedad, Experimento de investigación en sistema*. Moscú: Editorial Progreso.

Brito, G. *Aspectos fundamentales de las Funciones y estilos de Dirección*. Conferencia mimeografiada.

Carnota Lauzán, O. (1991). *Cuando el tiempo no alcanza*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.

Colectivo de autores.(2002). *Libro de Dirección Científica Educativa*. Departamento Dirección Educativa ISP Granma.

Colectivo de autores.(2004). *La participación: Diálogo y debate en el contexto cubano*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Colectivo de Investigación Educativa "Graciela Bustillos".(1994, 1995, 1998).  
*Técnicas participativas de educadores cubanos*. Tomos I, II, III. Impresión  
IMDEC, A. C.L. La Habana.

Corrales, D y Pérez, C. (1978). *Hacia el perfeccionamiento del trabajo de  
dirección de la escuela*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

**ANEXO 11**

**GRÁFICO 2**

**NIVELES DE PREPARACIÓN ALCANZADOS POR LAS RESERVA DE CUADRO DE LA EDUCACIÓN PRIMARIA EN EL DIAGNÓSTICO FINAL.**

