

**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS
CAPITÁN “SILVERIO BLANCO NÚÑEZ”
SANCTI – SPÍRITUS**

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE MÁSTER
EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

MENCIÓN EDUCACIÓN TÉCNICA PROFESIONAL

**TÍTULO: ESTRATEGIA METODOLÓGICA DIRIGIDA A LA PREPARACIÓN
CIENTÍFICA DE LOS DIRECTORES DE LAS ESCUELAS DEL NIVEL MEDIO
SUPERIOR DEL MUNICIPIO YAGUAJAY.**

Autora: Lic. Dania Méndez Suárez.

Tutor: MSc. Miguel Ángel Toboso Cruz.

Profesor asistente.

2010

“Año 52 de la Revolución

*UNIVERSIDAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS
CAPITAN "SILVERIO BLANCO NÚÑEZ"
SANCTI – SPÍRITUS*

*TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE MÁSTER
EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN*

MENCIÓN EDUCACIÓN TÉCNICA PROFESIONAL

*TÍTULO: ESTRATEGIA METODOLÓGICA DIRIGIDA A LA
PREPARACIÓN CIENTÍFICA DE LOS DIRECTORES DE LAS
ESCUELAS DEL NIVEL MEDIO SUPERIOR DEL
MUNICIPIO YAGUAJAY.*

Lic. Dania Méndez Suárez.

2010

AGRADECIMIENTOS

A mi tutor Miguel Toboso Cruz por las horas de su tiempo libre que dedicó a mi preparación y me indicó el camino de la actividad científica.

A Martha Picayo Delgado por la ayuda desinteresada que depositó en la presentación de mi tesis.

A todos los que de una forma u otra contribuyeron a la realización de este trabajo, a los que me estimularon a continuar y los que tuvieron la gentileza de apoyar mi investigación.

DEDICATORIA

A mis hijos y nietos por ser luz en mi vida.

A mi esposo por estar siempre a mi lado.

A la Revolución por permitir mi superación y hacer realidad mis sueños.

SÍNTESIS

La investigación tiene como propósito, perfeccionar la preparación de los directores de las escuelas del nivel medio superior, del Municipio de Yaguajay, en función de la Dirección Científica. Lo más significativo de ella, es la estrategia metodológica, a la cual se arriba con el empleo de métodos teóricos como: el histórico-lógico, analítico-sintético, inductivo-deductivo, sistémico, y la modelación, los que permitieron la elaboración de su fundamentación teórica, su combinación con los del nivel empírico tales como la revisión de documentos, pruebas pedagógicas, encuestas, observaciones a actividades y al desempeño de los directores en la dirección científica del trabajo, hicieron posible la determinación de las carencias teóricas y prácticas. Contiene precisiones para el desarrollo de los talleres que sirven de soporte al contenido. Se demostró su efectividad, en los centros que cuentan con directores del nivel medio superior.

PENSAMIENTO

“...La eficiencia, la política y la conciencia, en cada entidad o colectivo, dependen en buena medida de la actuación de los que dirigen”.

Fidel Castro Ruz

ÍNDICE	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS GENERALES SOBRE LA PREPARACIÓN DE LOS DIRECTORES DEL NIVEL MEDIO SUPERIOR EN LA DIRECCIÓN CIENTÍFICA.....	11
1.1 Antecedentes de la Dirección Científica.....	11
1.2 La organización científica de la dirección.....	16
1.3 Requerimientos teóricos metodológicos para el diseño del sistema de trabajo.....	22
1.4 La capacitación de los directores en la organización del proceso educativo de la escuela.....	26
1.4.1. Consideraciones generales sobre la estructura de la dirección de la escuela.....	33
CAPÍTULO 2. CONCEPCIÓN DE LA ESTRATEGIA METODOLÓGICA DIRI- GIDA A LOS DIRECTORES DE LOS CENTROS DEL NIVEL MEDIO SUPERIOR PARA LA DIRECCIÓN CIENTÍFICA DEL TRABAJO.....	44
2.1 Diagnóstico del estado actual de la preparación en Dirección Científica de los directores de las escuelas del nivel medio superior.....	44
2.2 Fundamentos teóricos que sustentan la elaboración de la Estrategia Metodológica.....	54
2.3 Valoración de la efectividad preliminar de la puesta en práctica de la estrategia metodológica en Dirección Científica para los directores de las escuelas del nivel medio superior.....	73
CONCLUSIONES.....	77
RECOMENDACIONES.....	78
BIBLIOGRAFÍA.....	79

INTRODUCCIÓN

El precepto martiano” La patria necesita sacrificios. Es ara y no pedestal. Se la sirve, pero no se la toma para servirse de ella” (1888:32), significa utilizar la autoridad y el poder que el pueblo y la revolución otorgan y por las cuales es un deber responder cada día, con honor y compromiso, para contribuir a la obra colectiva, que es desarrollar una sociedad socialista en condiciones complejas y adversas, pero sobre sólidas bases gestadas a lo largo del proceso revolucionario.

Desde los primeros pasos de existencia del hombre, este se ha agrupado en colectividades para trabajar, y sin que se determine el lugar de las funciones de cada uno dentro de ellos, siempre hubo quienes lo dirigieran. Esta actividad de dirección es originada por el carácter social del trabajo y no solo se limita a la esfera del mismo, sino que incluye todo el desarrollo de la sociedad. En sus inicios esta era muy simple, se limitaba a ser un proceso de coordinación de las esferas del colectivo en su lucha por satisfacer sus necesidades determinantes, pero a medida en que se desarrollan las fuerzas productivas, fue haciéndose más compleja y perfecta.

La dirección en el ámbito educacional, (dirección escolar) debe buscar sus inicios en los estudios realizados por Juan Amos Comenius (1592-1670), quien la desarrolló en su sistema de conceptos y concibió lineamientos esenciales para la organización del trabajo docente.

En Cuba la intervención norteamericana del siglo XX, trajo consigo la introducción de sus modelos en muchas áreas de la sociedad, la dirección educacional tuvo una influencia marcada en ello, en cuanto se asumen las formas estructuradas de la administración empresarial, significando entre otras cuestiones la tergiversación del legado pedagógico de avanzada producido por notables pensadores cubanos.

En esta etapa el secretario de Instrucción Pública, fue el pedagogo Enrique José Varona (1849-1933), quien organizó la enseñanza con nuevos planes de estudios, que se concibió con el nombre “Plan Varona” y libró una gran batalla contra el formalismo reinante.

El sistema revolucionario ha dado la posibilidad de las escuelas, cuya función principal es enseñar, educar y alcanzar este propósito que la sociedad le ha encomendado a las instituciones, solo es posible, cuando el centro reúne las condiciones indispensables para la realización exitosa de esta labor, pero se necesita de un personal consecuentemente preparado para la hermosa tarea encomendada, con abnegado espíritu de trabajo y una disposición técnica que garantice preparar a los educandos para la vida laboral y social, contribuir a la formación de sólidos conocimientos y el desarrollo de hábitos, habilidades y capacidades que le permitan la interpretación de los avances de la ciencia y la técnica, para que puedan ser capaces de aplicarlos creadoramente a la solución de los problemas que la realidad les convoca.

El director es el dirigente principal de dichos centros por lo que debe desarrollar en su colectivo actitudes y formas de trabajo que coadyuven a la formación integral de los estudiantes de acuerdo con los valores, sentimientos y conductas que demanda la sociedad socialista. Para determinar en gran medida el éxito de la labor, es decisivo su estilo de trabajo, sus métodos y procedimientos para dirigir, motivos por los cuales habrá de desarrollar cada vez más, todas aquellas cualidades que son esenciales para el cumplimiento de su tarea en la educación de los estudiantes y en la orientación correcta del colectivo pedagógico.

..."el secreto para lograr mayores éxitos está 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" (Raúl Castro, 2000:6).

A este respecto señalaba el compañero Osvaldo Dorticós Torrado, en su Revista N. 4: "Formación de Cuadros Económicos", Un dirigente debe tener autoridad. Un dirigente administrativo-económico debe ser respetado por los obreros, debe poder ejercer su autoridad, debe poder ejercer esa disciplina... Pero no puede ejercerla burocráticamente, no puede ejercerla a espaldas de los obreros, sin la participación

de los obreros, sin tratar de incorporar a todos y cada uno de los obreros a la ejecución y realización del plan.” (1979: 23).

Todo ello exige que los directores desarrollen cada vez más aquellas características que son imprescindibles para el cumplimiento de sus funciones, tales como: mantener siempre una actitud correcta ante el trabajo, demostrar habilidades para dirigir al colectivo, ampliar cada vez más su universo cultural, evidenciar una actitud positiva para generalizar las mejores experiencias, tener habilidad para resolver los problemas administrativos, conocer el plan de actividades educativos y los programas de la enseñanza, demostrar la disposición de autoevaluarse críticamente y cumplir los preceptos de la ética de cuadros.

Para abordar lo relacionado con el tema se hizo necesario realizar una revisión bibliográfica que condujera, a la búsqueda de antecedentes y elementos necesarios para la fundamentación teórica.

Sergio Alonso, especialista para la dirección del MINED ha realizado valoraciones sobre estas concepciones exponiendo que la dirección se concibe como una influencia consciente de los órganos de dirección sobre los colectivos humanos con el fin de asegurar la concreción de los objetivos orientando y organizando correspondientemente la actividad de dirección.(2000:12).

Caridad Turón Díaz elaboró un compendio de lecturas para la preparación a los directores noveles y reservas, dirigido fundamentalmente a la solución de problemas de la práctica cotidiana. (2005: 8).

Franklin Martínez Mendoza expone que cada sistema de dirección tiene una estructura y un proceso. La estructura se refiere al tipo de ubicación y unión de los elementos de dirección, es decir, las formas de división del trabajo que refleja el contenido funcional de la actividad. (2006: 85).

Ángel L. Portuondo Vélez, en su compendio de artículos señala que, concebida por KASSASUS. J: surge cada vez con más fuerza, como una rama de la dirección, **la dirección educacional**, esta concebida: “Como la capacidad de generar una

relación adecuada entre la estructura, los sistemas, la estrategia, los estilos, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización”. (1999:14)

Por otra parte, Pedro Consuegra, en su tesis de maestría, brinda valiosos aportes sobre la preparación en dirección de la Reserva Especial Pedagógica del ISP Manuel Ascunce Domenech, los cuales han sido necesario citar por su vinculación con el tema. (2003: 22).

De modo tal, que los criterios anteriormente expuestos por diversos estudiosos en materia de dirección, aportaron información para el tema, que sustentan, en gran medida, los aspectos teóricos dirigidos a las necesidades de preparación de los directores de la enseñanza media superior en la Dirección Científica del trabajo.

En el caso de los directores del nivel Medio Superior en la Dirección Científica del trabajo, se ha observado a través de la labor cotidiana, que aún existen limitaciones en su accionar, pues son evidentes las contradicciones entre las exigencias que se plantean para la preparación de los mismos al ocupar cargos de dirección y las insuficiencias que demuestran en el orden práctico del desempeño, las cuales se relacionan a continuación:

No siempre se cumplen las acciones diseñadas en los planes de desarrollo de las reservas de cuadros, con énfasis en la rotación por el cargo, lo que provoca que para el desarrollo de sus funciones, no estén preparados, dificultad en la aplicación de métodos y estilos de dirección efectivos, en la puesta en práctica de los aspectos organizativos que rigen las diferentes actividades en los centros del nivel Medio Superior, deficiencias en la preparación y control a los docentes, y cuadros subordinados para organizar y dirigir las actividades, ineficiencias en la aplicación de la Resolución Ministerial 118 y 119/ 2008 que rige el trabajo metodológico y las direcciones de trabajo.

Por tanto, atendiendo a los argumentos antes planteados sobre las debilidades en su preparación se determinó el siguiente **Problema científico**: ¿Cómo contribuir a elevar el nivel de preparación de los directores del nivel Medio Superior del municipio Yaguajay en la Dirección Científica del trabajo?

Se define **Objeto de Investigación**: el proceso de preparación de los directores, y como **Campo**: la preparación de los directores en la Dirección Científica del trabajo.

El **Objetivo** del trabajo se centra en: Aplicar una estrategia metodológica para la preparación de los directores en la Dirección Científica del trabajo en las escuelas del nivel Medio Superior. Esta investigación se lleva a cabo a través de las siguientes

Interrogantes Científicas:

1. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan la preparación de los directores del nivel Medio Superior en la Dirección Científica del trabajo?
2. ¿Cuál es el estado actual de la preparación de los directores del nivel Medio en la Dirección Científica del trabajo?
3. ¿Qué vías desarrollar para lograr la preparación de los directores del nivel Medio Superior en la Dirección Científica del trabajo?
4. ¿Qué efectividad tiene la estrategia metodológica, en la preparación y perfeccionamiento del trabajo de los directores del nivel Medio Superior en la Dirección Científica del trabajo?

Se les dará respuesta a las interrogantes científicas a través de las siguientes:

Tareas de Investigación.

- 1- Sistematización de los elementos teóricos que sustentan la preparación de los directores del nivel Medio Superior en la Dirección Científica del trabajo.
- 2- Diagnóstico del estado actual de la preparación de los directores del nivel Medio Superior en la Dirección Científica del trabajo.
- 3- Elaboración de una estrategia metodológica para los directores del nivel Medio Superior en la Dirección Científica del trabajo.
- 4- Evaluación de la efectividad de la estrategia metodológica para la preparación de los directores del nivel Medio Superior en la Dirección Científica del trabajo.

Se define como **variable independiente**, la estrategia metodológica. Esta propicia el uso eficiente de las acciones colectivas. En el capítulo dos se conceptualiza.

La **variable dependiente**: Nivel de preparación metodológica de los directores del nivel Medio Superior en la Dirección Científica del trabajo.

Indistintamente se define como dirección científica, ciencia de la dirección, administración, gestión, ciencias administrativas y gerencia. Pero queda claro que se aplica a multitud de esferas de la vida donde interactúan dos o más hombres y mujeres y se condiciona por el sistema social, el tiempo en que se desenvuelve y los recursos implicados.

Descripción de la variable independiente: En la estrategia metodológica encaminada a la preparación de los directores del nivel Medio Superior en la Dirección Científica del trabajo, se asume el concepto que se define como: “La proyección de un sistema de acciones a corto, mediano y largo plazo que permita la transformación de la dirección del proceso enseñanza-aprendizaje tomando como base los métodos y procedimientos para el logro de los objetivos determinados en un tiempo concreto”. (Rodríguez del Castillo y Rodríguez Palacios, 2005: 27).

Esta estrategia se caracteriza por poseer un sistema coherente de acciones secuenciales e interrelacionadas partiendo del objetivo de proponer una estrategia metodológica para la preparación de los directores del nivel Medio Superior en la Dirección Científica del trabajo, que incluye actividades de discusión y socialización de las experiencias individuales de todos y de cada uno de los sujetos implicados, como talleres acerca de la dirección científica del trabajo en los centros de media superior, a partir de la propia concepción sistémica de las formas del trabajo metodológico.

Para resolver los problemas existentes se aplica como método general en esta investigación el dialéctico materialista, y en su contexto se usaron métodos de los niveles teórico, empírico y estadístico - matemático.

Del nivel teórico:

Analítico – sintético: para conducir el estudio de los fundamentos teóricos; así como, de los sucesos y fenómenos que acontecieron a lo largo de la investigación, fundamentalmente, la elaboración del diagnóstico, el estudio y establecimiento de los

antecedentes históricos de la dirección científica y al establecer los fundamentos de la estrategia metodológica.

Inductivo – deductivo: posibilitó el análisis del presupuesto teórico de la estrategia metodológica propuesta encaminada a preparar a los directores del nivel Medio Superior en la Dirección Científica del trabajo.

Histórico – lógico: para relacionar de manera coherente diferentes momentos, etapas, concepciones, filosofías, tendencias e información de los fundamentos metodológicos en nuestro país vinculadas con la dirección científica del trabajo en la educación media superior y su estudio desde sus inicios hasta la actualidad.

Modelación: se utilizó para la elaboración de la estrategia metodológica propuesta.

Del nivel empírico:

Observación científica: para determinar las particularidades, el cumplimiento de los aspectos contenidos en la planificación del sistema de trabajo del nivel medio superior.

Prueba Pedagógica: Para valorar la preparación de los directores del nivel Medio superior referida a los conocimientos teóricos que poseen sobre la dirección científica.

Entrevista a los directores: con el objetivo de implicarlos en la investigación, y conocer la preparación que poseen en Dirección Científica para planificar y organizar el trabajo en sus escuelas.

Encuesta a los docentes: dirigida a profundizar en el diagnóstico sobre los estilos y métodos de dirección utilizados por el cuadro centro para garantizar la calidad en la organización en las diferentes actividades y procesos en la institución.

Análisis de documentos: se analizaron varios documentos como son: la estrategia de trabajo metodológico, los planes de superación individual, dictámenes de evaluación profesoral, informes de visitas, registros de ayuda metodológica, planificación de los órganos técnicos y de dirección y Cátedra Martiana, además, de los documentos normativos del MINED los cuales aportaron información valiosa tanto para el diagnóstico como para la elaboración de la estrategia.

Del nivel estadístico- matemático

Análisis porcentual: Para ilustrar cuantitativamente los datos recogidos en los diferentes instrumentos y técnicas aplicadas en la constatación inicial y final del proceso investigativo.

Estadística descriptiva: para procesar tablas y gráficos que expresan los resultados antes y después de aplicada la estrategia metodológica.

Caracterización de la población y muestra.

La población la constituyen los 14 directores de las escuelas del nivel Medio Superior del municipio Yaguajay, **la muestra**, seleccionada por el criterio no probabilístico de forma intencional está integrada por diez directores representando el 71,4% de la población. Los elementos a aportar sobre la caracterización de la muestra son:

Solamente 5 compañeros proceden de las reservas de cuadros, de ellos dos pertenecen a la Reserva Especial Pedagógica.

De los 5 que proceden de la reserva de cuadros solamente una recibió temas de capacitación, este relacionado con aspectos económicos.

No cumplieron con el requisito de rotar por el cargo.

No cumplieron el tiempo reglamentado en la reserva para ocupar cargos de dirección.

Todos se encuentran entre 0 y 3 años de experiencia en el cargo.

Cinco tienen como antecedente, no haber ocupado cargos de dirección.

Tres son Máster en Ciencias de la Educación; los 11 restantes están incorporadas a la Maestría.

Tres pertenecen a la Educación Preuniversitaria, cinco a Adultos y dos a la Educación Técnica Profesional.

Definición operacional

Dimensión1: dominio teórico de la dirección científica en los directores del nivel Medio Superior.

Indicadores

1.1 Conocimiento que poseen de los aspectos teóricos de la organización de la escuela y las funciones de dirección.

1.2 Conocimiento de los métodos y estilos que se aplican en su actividad.

1.3 Dominio que poseen para ejercer el control.

Dimensión 2: preparación técnica en la dirección científica del trabajo.

Indicadores

2.1 Habilidad que demuestran en la planificación, aplicando un pensamiento estratégico.

2.2 Seguridad, autoridad y confianza que demuestra en la aplicación de métodos y estilos en su desempeño.

2.3 Habilidad que demuestran para orientar las acciones dentro de sus funciones incluyendo el control.

Dimensión 3: preparación para ejercer la dirección con eficiencia.

Indicadores

3.1 Capacidad para organizar la escuela a partir de las funciones de dirección.

3.2 Capacidad para ejercer el control en cada una de las actividades.

Novedad Científica: Lo distintivo del tema radica, en que por primera vez se procede al diseño de una estrategia metodológica sobre la Dirección Científica contextualizada del nivel Medio Superior, con acciones dirigidas a estimular el desempeño de los directores de esta enseñanza. En la misma se insertan actividades encaminadas a potenciar su desarrollo, en el ejercicio de sus funciones, siendo ellos los propios protagonistas en la ejecución.

Aporte práctico: se ofrece una estrategia metodológica, cuyas acciones, son válidas para la preparación de los directores del nivel Medio Superior en la Dirección Científica del trabajo.

La tesis consta de introducción, capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. Un primer capítulo referido a los fundamentos teóricos y metodológicos generales de la Dirección Científica y el modo de actuación de los directores del nivel Medio Superior en la Dirección Científica del trabajo. Centra su

contenido el segundo capítulo, en el diagnóstico del estado actual de la preparación de los directores del nivel Medio Superior en la Dirección Científica del trabajo, se propone la Estrategia Metodológica y se constatan los resultados del pre-experimento realizado que permite medir la efectividad de la estrategia metodológica para preparar a los directores del nivel Medio Superior en la Dirección Científica del trabajo.

Definición de términos.

Dirección científica: ciencia de la dirección, administración, gestión, ciencias administrativas y gerencia. Pero queda claro que se aplica a multitud de esferas de la vida donde interactúan dos o más hombres y mujeres y se condiciona por el sistema social, el tiempo en que se desenvuelve y los recursos implicados. (Alonso.2007: 194).

Director escolar: cuadro o funcionario principal de base que representa al MINED en su territorio, ejerce autoridad, asegura la interacción lógica, integrada, participativa y creativa; propicia el funcionamiento eficaz y el aprovechamiento máximo de los elementos componentes del universo de cada escuela que dirige, controla y evalúa, promoviendo su desarrollo y garantizando el cumplimiento de la función social encomendada a las escuelas.

Metodológica: Propicia análisis sistémico y organización de los procedimientos internos de una ciencia o de un grupo particular de problemas (Grijalbo, Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado p. 134).

Preparación: Es concebida como un “proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo del profesional, que le permita dominar los principios, las leyes, los requerimientos y funciones de su profesión, a través de diferentes vías”. En la investigación se ha seleccionado la vía del trabajo metodológico. (Dra. González Fernández, Zaida. 2008).

Acciones: Constituyen procesos subordinados a objetivos y fines conscientes (Miguel Lima, David. Tomado de Revista Cubana Ciencias Sociales No. 28, p.14).

CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS GENERALES SOBRE LA PREPARACIÓN DE LOS DIRECTORES

1.1 Antecedentes de la Dirección Científica

Para poder adentrarse en los aspectos generales relacionados con la dirección necesariamente hay que reflexionar alrededor de estos conceptos tan manejados, dados por la complejidad de la misma. Al respecto Sergio Alonso expresó: “se identifica la dirección como el proceso de encauzar los esfuerzos de los seres humanos hacia el logro de un determinado objetivo permanente y establecido”. (2003: 14).

En otra ocasión planteó: “la dirección es la influencia consciente, sistemática y estable del sujeto sobre el objeto de dirección, con el fin de alcanzar determinados objetivos, basándose en el conocimiento y aplicación de las leyes, principios y métodos que regulan el sistema sobre el cual se influye”.(2003: 17).

A continuación refiere, que según lo expuesto por A. Blanco Pérez en su libro “Introducción a la sociología de la educación”, la sociología también ha jugado un papel importante en el estudio de la persona como ser social emitiendo diversidad de definiciones sobre su objeto de estudio, entre ellas:”Doctrinas entre la sociedad y las leyes de su desarrollo. Comportamiento grupal, costumbres y disposiciones sociales perdurables que se derivan de ese comportamiento.”Estas reflejan todas las tendencias filosóficas conocidas, así como diversos criterios políticos e ideológicos. (2003: 21).

Según las valoraciones realizadas por A. Blanco Pérez, el verdadero despliegue de la sociología como ciencia se encuentra en los trabajos de Carlos Marx (1844-1847) entre los que resaltan los “Manuscritos Económicos- Filosóficos”, “La Sagrada Familia”, “La Ideología Alemana” y “La Miseria de la Filosofía” .Al decir de Lenin, tal creación científica de Marx contenida en estas y otras obras, permitió elevar a la sociedad al rango de Ciencias, librándola de toda especulación. (2001:7).

Según Sergio Alonso, “La dirección como relación social siempre significa la relación entre dirigentes y dirigidos y la recíproca subordinación entre ellos en cuanto a la

realización de metas establecidas, no sólo está limitada a la producción, es igualmente existible en diversas esferas entre ellas la Educación”. (2001: 18).

Diferentes autores coinciden en la elaboración de los principales términos identifican el concepto de dirección, sus puntos comunes radican al plantear, que este ha ido evolucionando con el tiempo, y con el desarrollo de la ciencia en cuestión, no existe un acuerdo universal sobre el uso del termino dirección. Se denomina indistintamente como dirección científica, administración, gerencia, ciencias de la dirección.

En la formación del futuro profesional de la educación del nivel medio superior, necesariamente hay que asumir un enfoque didáctico. Existen muchos enfoques didácticos donde han proliferado diversos paradigmas que se enmarcan en la Escuela Tradicional, la Escuela Nueva, el Conductismo, el Cognitivismo y la Concepción Didáctico Integradora como la más reciente.

En esta investigación que se realiza asume el enfoque histórico cultural desarrollado por Vigostky (1896-1934) y la didáctica integradora representada por Álvarez de Zayas ,Carlos y Rita Moreno, Ramón Pla López y José Zilberstein Toruncha, en el libro: Cómo analizar la situación y los problemas en la organización de un centro, los que han hecho notables aportes a esta concepción didáctica en los componentes y contextos que intervienen en el proceso formativo de la personalidad.

El enfoque histórico-cultural de Vigostky considera el desarrollo integral de la personalidad como producto de su actividad y comunicación en el proceso de enseñanza – aprendizaje en el que actúan dos contrarios dialécticos, lo biológico y lo social. Este proyecto se propone superar aquellas tendencias tradicionales que han dirigido su interés a la esfera cognitiva del hombre(1998: 5).

En la clase # 1 del diplomado de dirección científica sobre habilidades directivas, del ISP Manuel Ascunce Domenech, aparecen ideas del Instituto central de Ciencias Pedagógicas (ICCP- 2002) donde se señala... “Se hace necesario también una modelación del papel que deben jugar las estructuras de dirección en el proceso de transformación, ya que ellos tienen que llevar el peso de la dirección de las

transformaciones, sin embargo dos años más tarde aún se criticaba con razón, nadie está conforme con el desempeño del directivo, todos le piden cambiar su forma de trabajar pero no siempre se le dice cómo cambiar esa forma de organizar su centro de trabajo.

Una de las causas que explica esa situación se encuentra en el hecho de que durante los últimos veinte años, se han mantenido prácticamente intactas las ideas formuladas por los distintos especialistas soviéticos sobre la “modelación de la gestión de dirección”, A pesar que básicamente se limitaran a ofrecer para ello recomendaciones de carácter general, como... “Escapar tanto al pragmatismo absoluto y de la espontaneidad empírica de los intentos de organizar el acto de dirección, según el tipo de ciencia lógica”.

Otra de las ideas asumidas dentro del propio diplomado y que se hace necesario retomar por su importancia está relacionada con la década de 1990 cuando en América Latina se produjo un paulatino proceso de concientización acerca de perfeccionar los sistemas de dirección y la actitud profesional de los dirigentes de la educación para resolver los problemas del desarrollo educacional. Si en el primer quinquenio predominó la creencia de que la solución se encontraba en la escuela y en la capacidad de dirigirla como una empresa, a partir de 1995 cuando la IV Conferencia Iberoamericana de Educación celebrada en Bariloche, Argentina, reconoció...”la urgencia de modernizar la administración de los sistemas educacionales...” se amenazó acerca de las ideas de que la solución requería además el perfeccionamiento de los sistemas la dirección de la educación, la profesionalización de las estructuras de mando y el mejoramiento de desempeño de sus integrantes.

Sin embargo tal idea había madurado en Cuba, mucho antes de que el resto del continente, porque la crítica situación económica en que se encuentra el país a partir de 1990, obliga al MINED desde esa fecha a introducir cambios sustanciales en el Sistema Nacional de Educación para garantizar el desarrollo y mantenimiento de los servicios educativos a pesar de las carencias materiales y financieras.

Estos cambios están encaminados a lograr la necesaria relación armónica entre unidad y la diversidad en el Sistema Nacional de Educación, entre la masividad y la calidad de sus servicios así como entre la centralización y descentralización en la gestión directiva.

Para ello el MINED adopta, ante todo un conjunto de medidas llamadas a fortalecer la comunicación profesional entre los niveles de dirección, luego indujo a investigar científicamente los problemas que afectaban el desarrollo educacional y atendiendo a los resultados comenzó a perfeccionar el sistema de dirección del organismo, introduciendo cambios en su sistema normativo, de gobierno, organizativo, tecnológico y de interacción con el medio. Con este propósito se establecieron algunos de los términos a los cuales había que brindarle una especial atención para el futuro desarrollo de los cuadros:

Dirección: proceso consustancial al “trabajo directamente social o colectivo” que establece “un enlace armónico entre las diversas actividades individuales por lo que constituye una” condición material de la producción y una función especial que se desprende de la naturaleza del proceso social del trabajo por su contenido, la dirección presenta dos formas de existencia: dirección de proceso y proceso de dirección.(2002: 26).

Actividad de dirección: tipo específico de actividad que realizan los dirigentes: el desarrollo del proceso de dirección. Se caracteriza por la especialización de los mismos en orientar el trabajo colectivo, influyendo sobre él de manera consciente, premeditada, sistemática y estable, a fin de lograr los objetivos propuestos.(2002: 29).

A lo largo de la historia, este tipo de actividad ha sido paulatinamente sintetizada en un sistema de conceptos, principios, concepciones y enfoques, hasta conformar una disciplina científica con potencialidades para convertirse en ciencia.

En otro momento Sergio Alonso plantea que la actividad de dirección se desarrolla utilizando modos de actuación y funcionamiento que permitan:

- Tomar decisiones político – administrativa y ejercer las funciones tradicionales de dirección, a partir de los resultados del trabajo educativo, técnico-metodológico y científico-pedagógico.
- Ampliar los conocimientos, principios y leyes de las ciencias pedagógicas al desarrollo de las relaciones recíprocas de subordinación y cooperación que se establecen entre dirigentes y dirigidos bajo su radio de acción.
- Propiciar en este mismo proceso el desarrollo de la personalidad y la profesionalidad de todos los educadores, funcionarios y cuadros bajo su mando. (2003: 43)

Esta actividad además está sustentada sobre la base de los principios de dirección, de los cuales existe diversidad de clasificaciones, por lo que solo se mencionan algunos que se consideran importantes dentro del trabajo de la escuela. Según Caridad Turón Díaz, en relación con la dirección conviene destacar el sistema de principios siguientes:

Principio de la unidad en los enfoques políticos y económicos.

- Principio del centralismo democrático.
- Principio de la planificación.
- Principio de la calificación.
- Principio del carácter concreto
- Principio de la optimización y la eficiencia de la dirección.
- Principio de dirección única.
- Principio del control sistemático de la actividad.
- Principio de las relaciones mutuas entre dirigentes y dirigidos.
- Principio de los estímulos morales y materiales.

Existen otros principios que por sí solos se explican: el de la combinación de los estímulos morales y los materiales, el de la objetividad, el de la unidad del enfoque estructural y funcional. (2005: 14).

Para dirigir de manera científica una escuela del nivel medio superior, es una necesidad tener en cuenta este sistema de principios, entre los cuales existe una

estrecha relación, y no puede sucederse uno, sin tener en cuenta el otro, como una unidad dialéctica, para esta investigación se tendrá en cuenta el principio de la optimización, la eficiencia de la dirección, pues se materializa en la planificación y organización de las tareas del centro y ve con anticipación la calidad en los resultados de los distintos indicadores de eficiencia establecidos para el trabajo del mismo .

Ángel L. Portuondo Vélez, en su libro “Dirección por objetivos y dirección estratégica. La experiencia cubana” planteó: el arte de dirección educacional consiste en apoyar oportunamente las tendencias más necesarias, vigorizar la debida valoración y ayudar a la personalidad a vencer la emoción opuesta... (1999: 14).

La acción futura se programa sobre los aspectos objetivos surgidos de la realidad del centro. Implica combinar racionalmente las formas de organización del trabajo de carácter metodológico y de control , de modo que, mediante distintas vías, se garanticen los objetivos de participación activa y consciente y se estimule el interés y el esfuerzo de los participantes hacia los cuales va dirigido el trabajo previsto en la planificación.

Se trata entonces de plantear, que el proceso educativo está integrado por diversos tipos de actividades, como se ha expresado anteriormente y todos ellos deben ser al mismo tiempo, instructivos, desarrolladores y formativos.

1.2- La organización científica de la dirección

La organización científica de la dirección depende en gran medida también del enfoque en forma de sistema. El carácter sistémico del funcionamiento del aparato de dirección presupone una armonía entre el todo y las partes integrantes del sistema, el análisis de las funciones, el trabajo coordinado entre los órganos de dirección que conforman el sistema así como la ausencia de eslabones innecesarios.(“Diplomado de dirección Científica I.C.C.P. 2002:8).

Depende en gran medida para el logro de este propósito el cumplimiento de las funciones de dirección. Al respecto sería oportuno hacer referencia al especialista cubano, Orlando Carnota Dauzán, que en su libro “Teoría y práctica de la

dirección socialista”, destaca que una forma apropiada para conceptualizar la función de mando es definirla a partir del termino regulación.

Orlando Carnota Dauzán, (1974: 25) definió como mando: es aquel elemento funcional de la dirección, que se ocupa de regular el proceso de movimientos y cambios que se producen al sistema organizativo, producto de influencias externas e internas, con la finalidad de que sea capaz de enfrentar, cada vez con mayor eficiencia, los objetivos que la sociedad le ha asignado..

Ángel L. Portuondo Vélez, (1999: 42). lo definió: es una función necesaria en el ciclo de dirección, ya que todo sistema autogobernado se halla bajo el efecto de dos tendencias contradictorias: la tendencia a la organización que viene asegurada por la actividad del sujeto de dirección y la tendencia a la desorganización, que viene asegurada por la actividad del sujeto de dirección y la tendencia a la desorganización, condicionada principalmente por factores externos.

Después se refiere a algunos aspectos particulares y especialmente significativos, del ejercicio y que de la función de mando que tienen completa aplicación en el trabajo del director son los referidos a los principios, por constituir estas ideas rectoras, reglas fundamentales, exigencias básicas para la realización del trabajo en la institución:

- La responsabilidad que tiene el director de garantizar que la institución en su conjunto y el colectivo de profesores y alumnos, que la integran, conozcan los objetivos que persiguen; dentro de qué política, límites o normas pueden alcanzarse y cuáles funciones y actividades son necesarias llevar a cabo para lograrlos. Esto capacita a los subordinados para poder planificar y ejecutar mejor su trabajo, y los pone en condiciones de comprender las decisiones que se tomen.
- El director, al ejercer su función, parte de la autoridad formal que le viene dada por el cargo que ocupa. El ganarse la autoridad moral sobre el colectivo, que es la decisiva, no solo constituye su trabajo más importante, sino que

además, es la única forma de alcanzar los objetivos en forma racional y, al mismo tiempo, lograr que el grupo se sienta satisfecho.

- El colectivo, en la misma medida en que se siente parte del mando y no un simple instrumento de este, participa con mayor interés y efectividad en las tareas de su institución.
- La disciplina es un requisito indispensable para conducir al colectivo hacia los objetivos trazados; entendiéndose como tal a la conducta con ajuste al logro de estos.
- El mando y el resto de los elementos funcionales de la dirección deben constituir una unidad.

Sobre los objetivos de la función de mando opina: "En la institución docente manda el director", como se había señalado con anterioridad, es el encargado, por tanto de garantizar en gran medida, la ejecución adecuada de las tareas y actividades para contribuir al logro de los objetivos de la función de mando, los cuales son:

- Regular, mediante el ejercicio consciente de su autoridad, la marcha del trabajo, de manera que la institución cumpla su objetivo, alcance un alto grado de estabilidad y se perfeccione continuamente.
- Garantizar la ejecución coordinada e integral de la actividad de todos los elementos y factores que intervienen en el proceso de dirección, y lograr que los propósitos de todos ellos estén orientados al cumplimiento de los objetivos de la institución como sistema.
- Ejecutar el proceso de toma de decisiones a partir de la información que lo rodea, y garantizar que esas decisiones se conviertan en acciones concretas, ajustadas siempre que sea posible, sin lo cual todo lo anterior sería de poca utilidad.

Expone criterios que son válidos, para cumplir exitosamente con esta función, planteando que no se pueden obviar alguno de los elementos que la integran, y que no se desligan unos de otros en aras de la efectividad en su puesta en práctica, entre ellos están:

Delegación de autoridad.

Sobre este aspecto refiere Ángel Portuondo Vélez, (1999: 58) que de todas las habilidades que debe tener un buen director escolar, el dominio de la técnica de la delegación de autoridad juega un papel fundamental. Mientras el director y sus dirigentes subordinados centralicen más, el resto del personal trabajará menos y se sentirá insatisfecho, menos responsable, inseguro e incapaz, en fin se sentirá menos motivado por los resultados de su trabajo.

Expresa además que en la literatura especializada en materia de dirección se reconoce que la autoridad se puede ejercer de dos formas, de acuerdo con sus posibles fuentes:

La autoridad formal es la que viene asignada, mediante su nombramiento oficial, de los niveles superiores. Es formal porque está reconocida por medio de un documento que refrenda las relaciones entre el director escolar y sus subordinados; y **la autoridad moral**, real o natural, que es la que ejerce y es reconocida por los subordinados en virtud de las cualidades del dirigente. No viene asignada; sino que los subordinados son los encargados de otorgarla o no.

La otorga cuando este:

- Obtiene resultados positivos en el cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- Demuestra tener preparación para tomar decisiones adecuadas ante cualquier situación.
- Es justo en el uso del poder y no actúa en virtud de intereses personales y favoritismos.
- Cohesiona a cada miembro del grupo y lo integra en un colectivo, o sea, cuando los subordinados se sienten parte del grupo y no simples instrumentos del director.
- Valora, considera, pues responde y protege a sus subordinados, sin dejar de ser exigente.

Es bueno que los dirigentes de las escuelas del nivel medio superior reflexionen, a la hora de delegar la autoridad sobre los aspectos siguientes: definir con claridad y suficiente antelación las tareas que se van a delegar, resultados que se esperan obtener y el marco de acción o políticas a seguir.

- Exigir responsabilidad, consecuentemente con la autoridad delegada.
- Reservar un mecanismo de control con respecto a lo que se delega.
- Utilizar la delegación como medio para desarrollar cuadros.
- Estar preparado para afrontar las dificultades que suelen presentarse como producto de la delegación.

La delegación inversa es un fenómeno que los directores escolares deben conocer para poder combatirla. El especialista Orlando Carnota Lauzán, en su obra. "Cuando el tiempo no alcanza", expresa que la delegación inversa se produce cuando los subordinados trasladan al director las tareas que deben hacer ellos, logrando que el dirigente se sienta satisfecho de ese traslado. (1974:2).

Es importante que los directivos, en el desarrollo del quehacer de la institución, eviten que se produzca la delegación inversa, para lo cual es conveniente tener presente las recomendaciones siguientes:

- Nunca acepte trabajos de sus subordinados.
- Fije citas para consultas.
- Sea preciso y determine qué y cuándo hacer, así como los objetivos.
- Impulse a sus subordinados a pensar,
- Mantenga el trabajo del subordinado dentro de su área laboral.
- Asesore, estimule y coordine el trabajo.

En otro momento plantea criterios muy importantes sobre **la toma de decisiones:**

Las decisiones constituyen una forma esencial de la actividad de dirección, mediante estas, se evidencia el contenido del trabajo del dirigente y van a orientar la labor del colectivo laboral en función del logro de los objetivos de la entidad. Constituyen un acto creador del directivo, su esencia se encuentra en

que; es el proceso de elaboración y toma de la mejor variante del plan de acciones para solucionar un problema o tarea planteada.

Las decisiones deben cumplir tres funciones:

- **De orientación:** se expresan los objetivos y tareas.
- **De coordinación:** determinan el aseguramiento de vías y medios, así como la organización de todos los elementos y acciones para cumplir los objetivos.
- **De estimulación:** representa la acción de movilizar y estimular en su cumplimiento a los ejecutores directos de la decisión.

Un elemento básico en la fundamentación de las decisiones de dirección es el criterio de optimizar, es decir, obtener una mayor efectividad en el proceso educativo, con el mínimo gasto de recursos humanos y materiales.

La fuerza integradora de todas estas funciones está sin dudas, en la preparación que se le desarrolle al director para poder planificar todas las acciones que le permitan oportunamente una salida coherente a su sistema de trabajo, viéndolo desde este punto de vista como el motor impulsor de todo el proceso organizativo de la institución.

Aspectos teóricos metodológicos del sistema de trabajo como componente esencial de la dirección científica.

Resulta imprescindible en este momento, realizar un análisis de los aspectos teóricos - metodológicos, reflexionar en algunos que son de gran interés en el tema que se investiga, valorar el marco conceptual que sustenta **el sistema de trabajo** del MINED, este constituido, por un conjunto de conceptos y preceptos que se fueron conformando paulatinamente, y que incluye un grupo de dimensiones, estas son:

1- La dimensión de generalización empírica: El análisis y síntesis de las transformaciones prácticas introducidas en la dirección educacional cubana, a fin de que el modelo resultante no resultara ajeno a la realidad para la cual se diseñaba.

2- La dimensión exploratoria: El estudio de la génesis del concepto “**sistema de trabajo**” y el análisis de la evolución histórica de este fenómeno, tanto en la esfera de la dirección científica en general, como en la dirección educacional cubana.

3- La dimensión descriptiva: La integración de diferentes concepciones, conceptualizaciones y teorías existentes, a fin de resolver los problemas teóricos y metodológicos relacionados con la modelación del sistema de trabajo del MINED.

Por este camino se llegó a la conclusión de que, para encontrar una solución convincente, primero había que definir, qué entender por “**organización**”; luego precisar en correspondencia con ello, en el caso específico del sector educacional, quiénes dirigen, qué dirigen y hasta dónde llega la influencia de su gestión de dirección; para entonces determinar, cómo deben modelarse sus actividades interactivas, métodos, modos de actuación y funcionamiento, es decir, su sistema de trabajo.

1.3 Requerimientos teóricos metodológicos para el diseño del sistema de trabajo

En el diplomado de dirección científica del MINED se plantea, que como resultado del desarrollo paralelo de las tres dimensiones de la investigación, no solo se definieron los conceptos que servirán como punto de partida para la modelación, sino también los preceptos que completaban el marco conceptual del sistema de trabajo, dados en los siguientes requerimientos teórico-metodológicos que debía satisfacer el diseño de un nuevo modelo general del sistema de trabajo:

1-Estar constituido por un conjunto de elementos interrelacionados, cuyas relaciones e interacciones funcionales afecten el comportamiento del todo y generen una nueva cualidad integradora, que ninguna de sus partes pueda ofrecer de manera aislada y que, además, no se reduzca a la suma de las propiedades de todos sus componentes.

2- Formar parte del sistema de dirección del organismo, constituyendo en el mismo:

- El proceso a través del cual se dirige el desarrollo de recíprocas relaciones de subordinación y cooperación entre los órganos estructurales y funcionales de cada nivel de dirección, así como entre las estructuras dirigentes y dirigidos; y el proceso a través del cual se sintetiza el análisis, estimulación, evaluación, y modificación de la conducta que asumen las personas en el ejercicio de sus funciones y los métodos que emplean para cumplir los objetivos propuestos.

Satisfacer las siguientes exigencias planteadas hasta hoy por la evolución histórica de los sistemas de trabajo en la esfera de la dirección:

Ser concebido como un proceso de interacción entre dirigentes y dirigidos, orientando la búsqueda conjunta del “mejor método” o “mejor camino” para elevar la calidad del proceso educativo, contemplar el adiestramiento de los trabajadores por parte de los dirigentes, generar una estructura funcional en la organización, determinada por la especialización en tareas, tanto entre dirigentes como entre dirigidos.

Lograr que el trabajo resulte “verdaderamente significativo”, tanto para los dirigentes de las diferentes estructuras de dirección, como para los trabajadores, liberando el ingenio y la creatividad no solo en los problemas tecnológicos que presenta el trabajo, sino también en los problemas y las necesidades del hombre, relacionadas con su realización social, profesional y personal. La correspondencia con las características socio-económicas, políticas y culturales del país propiciará que el sistema de interacción entre dirigentes y dirigidos se desarrolle como un proceso de aprendizaje individual y colectivo, en que los dirigentes, a la vez que cumplen sus funciones, puedan investigar científicamente las necesidades y posibilidades de aprendizaje existentes en la organización y en correspondencia con ello, modificar los modos de actuación de sus subordinados para de esta forma posibilitar la conjugación de los intereses individuales, colectivos y sociales.

El enfoque pedagógico de la dirección en las instituciones educativas según lo planteado a continuación y con la delimitación del radio de acción del sistema de trabajo, afloró un nuevo problema teórico cuya solución era imprescindible para perfeccionar los modos de actuación de todos los que dirigían en la práctica. Diplomado de Dirección Científica (I.C.C.P, 2002:19).

Después se valora el siguiente criterio: el imperativo de fundamentar en las ciencias pedagógicas el proceso de dirección en la educación, para sustentar sobre esta base en lugar de utilizar como pilote la teoría de la Administración-, la concepción y aplicación de un nuevo sistema de trabajo por lo que para resolver este problema, se recurrió al análisis de las categorías básicas de la pedagogía, valorando su aplicabilidad en el marco del proceso de dirección desarrollado por las estructuras directivas del Ministerio de Educación.

Se pudo constatar -por ejemplo- que la categoría enseñanza, por cuanto denomina en sentido general "...el proceso de organización de la actividad cognoscitiva..."; no necesariamente tiene que reducirse a la actividad del docente frente a sus alumnos. El propio enseñante puede ser enseñado y para ello, nadie mejor que el director escolar al que se subordina. Es posible, por tanto, concebir el sistema de trabajo desde dicho dirigente, como un proceso de enseñanza sobre sus subordinados, realizado en la misma medida en que coopera con él en la dirección del proceso docente - educativo.

De este modo se llegó a la conclusión de que en el país, existen las condiciones objetivas y subjetivas para lograr que el sistema de trabajo de los cuadros educativos se desarrolle y fundamente en el conocimiento y aplicación de las ciencias pedagógicas y las ciencias de la educación.

No se trata de convertir a la pedagogía en la ciencia del **proceso de dirección** en la esfera educacional, sino de utilizarla en el mismo, como ciencia que fundamenta la **dirección del proceso** más importante que tiene lugar en el sector, **el proceso docente - educativo-**, en cuyo perfeccionamiento deben cooperar todos los dirigentes del organismo. (ICCP, 2002: 22).

Gilberto García Batista, en su texto “Compendio pedagogía” expone que : “(...) el objeto de la pedagogía es la educación como un proceso conscientemente organizado y dirigido...” y que esta ciencia “...estudia las leyes de dirección del proceso pedagógico (leyes de la educación)...” (2003: 73).

La categoría instrucción, expresa el resultado de la asimilación de conocimientos, hábitos y habilidades. Se caracteriza además por el nivel de desarrollo del intelecto y de las capacidades creadoras del hombre y presupone determinado nivel de preparación del individuo para su participación en una u otra esfera de la actividad social...”; puede ser también fruto del proceso de dirección propiamente dicho, si este se concibe y desarrolla como un continuo proceso de enseñanza-aprendizaje entre dirigentes y dirigidos.

Pedro Consuegra(2003: 15), en su tesis de maestría “La capacitación en dirección de la Reserva Especial Pedagógica” del ISP Manuel Ascunce Domenech plantea lo siguiente: en el caso específico de Cuba, se ha seguido desarrollando el arsenal teórico-pedagógico que ofrece la teoría de la educación comunista, entendida como “...un conjunto dinámico y complejo de actividades sistemáticas, encaminadas a la formación y el desarrollo del colectivo, así como a la de cada uno de sus miembros individualmente.

Esta teoría, por su esencia misma, puede constituir un instrumento de trabajo cotidiano de los dirigentes educacionales en su interacción con los dirigidos. para ascenso progresivo de lo abstracto a lo concreto en la gradual precisión de los siguientes conceptos dados por Gilberto García Batista (2003: 37,39).

Actividad: categoría filosófica que se utiliza para denominar”...la función del sujeto en el proceso de interacción con el objetivo, la capacidad de influencia del sujeto sobre el objeto”, así como “el modo de ser de lo que elige o tiene en su poder la acción .“

Mas tarde plantea que el Materialismo Histórico y Dialéctico se basa en los datos suministrados por todos los campos del saber humano y de todas las experiencias históricas del desarrollo de la sociedad para poder cumplir eficazmente con su cometido como concepción del mundo y métodos de investigación de la realidad, la

filosofía marxista tiene que estar al tanto de las últimas conquistas de la Ciencia y la Técnica, enriquecerla y sobre esa base concretar sus propios principios, sus tesis, categorías, leyes y métodos, para la comprensión de los fenómenos sociales, por tanto han sido considerado punto de partida para la investigación que se realiza.

La filosofía marxista produjo una auténtica revolución en las concepciones sobre el hombre y la sociedad humana, planteó un nuevo punto de vista sobre la esencia del hombre.

Según Ramón Pla López (2001: 10) en libro: Concepción integradora para la planificación, control y evaluación del trabajo con los docentes a partir de sus funciones, la teoría del materialismo histórico, define la sociedad como el organismo social basado en la producción material que posee sus leyes específicas de desarrollo, la idea fundamental de la concepción en la realización de este trabajo se tendrá en cuenta una concepción didáctico integradora que " significa asumir principios y categorías en sistemas, en una dimensión de integraciones en la que el desarrollo del alumno penetra lo teórico, lo metodológico y la práctica pedagógica, es la metodología de actuación del profesor desde la asignatura teniendo en cuenta todos los componentes y factores del proceso de enseñanza aprendizaje.

1.4- La preparación de los directores del Nivel Medio Superior en la organización del proceso docente educativo.

Los conceptos anteriormente establecidos permiten reflexionar sobre la necesidad de preparación de los cuadros de la educación en Cuba, pues a partir de enero de 1959 la misma ha transitado por diferentes etapas, todas ligadas al proceso revolucionario que se ha llevado a cabo en el sistema nacional cubano. Esto ha hecho que en cada uno de ellos, existan particularidades que lo distinguen de acuerdo con el momento histórico y las condiciones objetivas y subjetivas en las cuales han estado involucrados, pues el propio desarrollo alcanzado ha provocado que se adopten nuevas formas y vías para alcanzar los objetivos, de esta forma el MINED lleva a cabo apresuradamente, la preparación de los cuadros de Educación por diversas razones que apremiaban a la Revolución dadas sus propias características.

Se comienzan a realizar los llamados Seminarios Nacionales para dirigentes y funcionarios del Sistema Nacional de Educación los cuales por su concepción, en la actualidad son objetos de consulta por mantener muchos de ellos gran vigencia. Otras de las vías que se utilizó fue la creación de las escuelas provinciales y nacionales de cuadros siendo estas también un elemento importante en la preparación de los dirigentes de Educación.

La preparación de todos los cuadros, desde el organismo central hasta los centros docentes, a través de los cursos para Directores Municipales, la celebración de reuniones de preparación de cada curso escolar y la práctica del trabajo metodológico, han sido de una extraordinaria importancia para su desarrollo.

En los documentos normativos que tratan sobre la preparación de los cuadros se encontraron los siguientes elementos.

En las Tesis y Resoluciones del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba (1976:53) se plantea: “de la labor de los cuadros depende en gran medida los éxitos de las diversas esferas del trabajo partidista, estatal, económico y político en general”. Cada régimen social y cada clase gobernante dentro del régimen, promueve como dijera Lenin, “A sus representantes de vanguardia capaces de organizar el movimiento y dirigirlo”.

En la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los cuadros del Estado y del Gobierno (2000: 59) se expresa que: “la preparación y superación es un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas que debe corresponderse con los objetivos estatales y las proyecciones futuras de cada organismo o entidad y formar parte de la gestión integral de los recursos humanos. Los propósitos que se persiguen en esta dirección deben plasmarse en una estrategia diseñada a corto y mediano plazo y concretarse en planes de acciones específicos”.

En el Reglamento del Trabajo Metodológico del Ministerio de Educación (2008:1, 21) en uno de sus por cuantos, plantea: “Para fortalecer y sistematizar el trabajo en los centros educacionales..., es necesario establecer las normas que permitan a los

cuadros principales de cada nivel de dirección planificar, ejecutar, controlar y evaluar sus resultados.

A partir de lo anteriormente expuesto, es necesario hacer referencia al proceso de preparación de los cuadros, partiendo de que su concepto está identificado en muchas ocasiones con su capacitación formación y desarrollo. Atendiendo a lo expuesto por Pedro Consuegra en su tesis de maestría, sobre la valoración de algunas definiciones al respecto existen rasgos comunes que las distinguen de otras o identifican:

- La superación es un proceso continuo con carácter prolongado y permanente.
- Tiene un carácter diferenciado porque los contenidos de preparación varían según las etapas de desarrollo del mismo y sus necesidades, con el objetivo de garantizar el desarrollo del sujeto para su mejoramiento profesional y humano.
- Sus objetivos son de carácter general: dirigidos al desarrollo de todas las habilidades que necesita un directivo para su mejor desempeño: aquí radica su distinción con respecto a la capacitación ya que ésta posee un carácter más técnico o práctico. (2003: 21)

El autor Antonio Gutiérrez Huergo (2001: 23) diseñó un sistema de dirección basado en la gestión de la competencia recogida en su Tesis de Maestría del Centro de Estudios de dirección de la Universidad de La Habana.

Aprender, significa cambios en relación con el estado anterior del individuo, lo que en término de preparación a directivos significa lograr metas superiores. La época actual se caracteriza por la complejidad en las relaciones interpersonales, por el incremento de los medios y técnicas de capacitación, por el aumento de la actividad social de los hombres en los distintos sectores, por tanto es imprescindible desarrollar y perfeccionar el sistema de dirección como prioridad, para provocar cambios.

La concepción psico-pedagógica del proceso de aprendizaje de los cuadros de las instituciones docentes con un enfoque metodológico marxista concibe el proceso como una actividad. Por tanto hay que destacar el carácter de lo ya

realizado por ellos lo que en gran medida determinará la calidad de los resultados que se obtengan. La dirección de las escuelas del nivel medio superior deberá estar basada en los principios de dirección científica: la planificación correcta de todas las tareas de modo que responda a los intereses generales y específicos del trabajo en la institución, se precisa que se prioricen las tareas de acuerdo con su importancia. Resulta obvio destacar el significado que tiene este aspecto en la organización general de la escuela y en la dirección del proceso docente - educativo que se desarrolla en la misma.

Toda sociedad necesita de una dirección. Toda organización productora de bienes materiales, todo centro laboral o educacional, todo colectivo de obreros necesita de una dirección. Al respecto se toman referencias de Franklin Martínez Mendoza(2001:72), cuando plantea lo siguiente:

Pero **¿qué es dirigir?** Hay quienes piensan que es un proceso espontáneo en el que cualquiera, con un cierto nivel de conocimientos, pueda realizar la labor de dirección.

En los centros del nivel medio superior el sujeto de dirección lo constituye el director y su consejo de dirección, y el objeto es el propio centro, que incluye, por supuesto, a los maestros, personal administrativo y de servicios, entre otros. La parte correspondiente a la labor educativa con los educandos tiene su propia especificidad, y se relaciona con el proceso docente - educativo, que no es rígido por ciencia general de la dirección, sino por las leyes propias y particulares de las ciencias pedagógicas, y que tiene su propia ciencia de dirección que se deriva de aquella general. La organización escolar.

Los centros del nivel Medio Superior son instituciones complejas que requieren de una apropiada dirección y organización, sobre todo considerando que su objeto principal de trabajo lo constituyen los jóvenes que asisten al mismo.

Esto implica no solo la realización de un trabajo educativo eficiente, sino también la planificación y organización de todo el sistema de acciones que posibiliten esta labor docente - educativa, y que conciben el proyecto educativo.

La fundamentación de todo el trabajo radica en su científicidad, lo cual requiere de métodos valederos y confiables de dirección y organización científica del trabajo.

El enfoque pedagógico de la dirección en las instituciones del nivel medio superior, con la delimitación del radio de acción del sistema de trabajo, afloró un nuevo problema teórico cuya solución era imprescindible para perfeccionar los modos de actuación de todos los que dirigían en la práctica, es por ello que todo sistema de dirección está determinado por las relaciones de producción dominantes en la sociedad y, desde este punto de vista, la dirección siempre tiene un carácter clasista, aunque no se especifica como tal. No obstante, los Principios de la Dirección y sus regularidades, son universales y obligatorios para todos los sistemas sociales, por lo que permite su aplicación y generalización en sistema de dirección y sociales diferentes.

Existe diversidad de clasificaciones de los Principios de Dirección, por lo que solo se hará mención a algunos que se consideran importantes dentro de la dirección científica del trabajo en los centros del nivel Medio Superior.

Se debe entonces tener en cuenta que, según Caridad Turón Díaz (2005:35), existen principios que sustentan el trabajo como sistema abierto, estos son:

*Actualización del currículo docente en correspondencia con el desarrollo de la ciencia y la técnica.

* Vinculación de los programas docentes con los problemas de la comunidad para promover sentimientos de pertenencia o bienes comunes.

*Apertura a toda colaboración de especialista o profesionales, técnicos u otras personas que aporten su experiencia en apoyo a la labor docente educativa.

*Colaboración con las organizaciones políticas y de masas para dar solución a los problemas de la localidad.

*Sensibilidad particular al tratamiento de los temas de orden social o cultural que interesen a la población.

*Fomento de la cultura comunitaria mediante el uso de la bibliografía, materiales didácticos y metodológicos, laboratorio de computación, entre otros, de modo

que convierta a la escuela en el centro de convergencia de todos los miembros de la comunidad.

Continúa planteando que, para el logro de este propósito es importante tener en cuenta que la dirección puede ser:

Tradicional: Individualidad, convencionalismo, rigidez, controles extremos, recelos.

Creativa: Apertura a la colectividad, intensa comunicación, espontaneidad, flexibilidad, clima democrático.

Es innegable que el camino al éxito está en la aplicación de una dirección creativa teniendo en cuenta la función de **mando** como elemento funcional del sistema de dirección.

El término mando apareció en 1251, siglo XIII; Palabra derivada de mandar, esta última del latín mandare: “Encargar, dar una misión, confiar (algo), encomendar.” La función de mando ha recibido distintas denominaciones a través del tiempo y así hasta llamarse dirección, gestión, mando, guía de subordinados, regulación, entre otras.(Encarta:2007).

La esencia de esta función es poner en marcha las actividades, conservar, mantener y perfeccionar el orden y la organización del director y sus subordinados, así como la comunicación entre ellos.

El mando “es la función que trata sobre el ejercicio de la autoridad” .Sus técnicas y las condiciones que debe tener un individuo para mantener y hacerse obedecer por sus subordinados. Es el elemento funcional de la dirección. Esta función identifica al directivo del resto de los trabajadores en la institución.

Tomando como criterio lo plasmado por Caridad Turón Díaz dentro de los contenidos a inspeccionar por los directores y el Modelo de escuela de nivel medio superior, se considera plantear los siguientes:

I- Al llegar al centro:

- Chequeo operativo.

- Presencia de los factores correspondientes en la recepción de los estudiantes.
- Revisar todas las áreas y locales para comprobar: presencia del personal, higiene y organización, desarrollo de actividades iniciales y condiciones de la cocina de elaboración para iniciar su labor, en los centros que exista.

II- Visita a los locales en los diferentes momentos del día.

- Cumplimiento del horario único.
- Precisar con el personal y en algunos casos con los propios alumnos, la realización de las actividades anteriores del horario que se visita.
- Condiciones de la atención a los estudiantes.
- Asistencia del personal correspondiente en cada horario y presencia personal de alumnos y trabajadores.
- Eliminación de peligros potenciales.
- Los períodos de descanso entre actividades establecidas, de receso y del proceso de alimentación.
- Selección de actividades y creación de las condiciones para la misma.
- Comprobar: asistencia y estado emocional de los alumnos, atención, y servicio de agua, baños en todas las áreas.

III- Recorrido por las áreas.

- Cumplimiento de las funciones específicas de cada docente y atención al alumnado.
- Variedad de actividades.
- Eliminación de peligros potenciales.
- Higiene, estética y limpieza de las áreas exteriores.

IV- Visita a las dependencias.

- Asistencia del personal necesario.
- Control y existencia de los bienes puestos a su disposición.
- Aprovechamiento de los recursos e instalaciones de la escuela y la comunidad para la realización de las actividades deportivas y ejercicios físicos, actividades recreativas y culturales; productivas y socialmente útiles.

- Organización y calidad de las actividades que se realizan, en correspondencia con el horario.
- Cumplimiento de las normas de almacenamiento y control de los productos.
- Técnicas empleadas en el desarrollo de las diferentes actividades.
- Ofertas de productos según las normas.
- Chequeo al desarrollo de hábitos higiénicos- culturales y al cumplimiento de los principios básicos de los diferentes procesos.
- Comprobación del proceso de despedida. (relación alumnos- padres).
- Variadas son las actividades que aseguran el cumplimiento exitoso de esta tarea y para su aseguramiento el director (a) tiene que ejercer un eficiente control al cumplimiento de las funciones de los subordinados, a través de los distintos mecanismos establecidos para ello.

1.4.1 Consideraciones generales sobre la estructura de dirección de las escuelas del nivel medio superior.

La dirección de las escuelas del nivel medio superior, se concibe como la influencia consciente, sistemática y estable sobre los colectivos humanos, para alcanzar determinados objetivos, organizando y orientando correspondientemente su actividad.

Dicho de otra manera, es la acción consecuente de un sujeto de dirección (elemento que dirige el sistema), sobre un objeto de dirección (elemento dirigido), para obtener logros que se basan en la aplicación de leyes, principios y métodos que regulan el sistema sobre el que se influye.

En esa dirección, la interacción de las estructuras con la escuela, debe caracterizarse por ser un facilitador, que promueva y estimule la autovaloración del colectivo de la escuela, y guíe el análisis y discusión, sin apresurarse a hacer señalamientos, o a dar orientaciones.

De esta forma en las escuelas del nivel medio superior el sujeto de dirección lo constituye el director y su consejo de dirección y el objeto de dirección incluye a

profesores, subdirectores para el trabajo educativo, personal administrativo y de apoyo a la docencia.

Desde este punto de vista el objeto de la ciencia de dirección incluye.

- Aplicación de esta regularidad en la actividad directiva
- La elaboración de principios y métodos de la dirección del trabajo.
- Pero también incluye las relaciones de los hombres respecto a la dirección:
- Entre el sujeto y el objeto de la dirección.
- Entre los eslabones del sistema de dirección
- Dentro de cada órgano de dirección.

Según lo plasmado en el Modelo de las escuelas del nivel medio superior, la remodelación y/o precisión de las funciones asignadas al grupo de dirección, y personal técnico administrativo (2002:3) se fundamenta en los elementos siguientes:

- Delimitar con mayor claridad las misiones que corresponden a cada miembro de la estructura y los niveles de responsabilidad que asumen en el cumplimiento de los objetivos de la escuela.
- Utilizar con mayor eficiencia el potencial de dirección y técnico con que cuenta la escuela.
- Contribuir al perfeccionamiento de las relaciones entre los miembros del grupo de dirección, y entre éste y el colectivo pedagógico, propiciando la cohesión y estimulando la participación colegiada en el análisis de los problemas, en la búsqueda de soluciones y en la realización de las tareas que se deriven de ellas.
- Perfeccionar los mecanismos que se emplean para controlar y evaluar, tanto el cumplimiento de las funciones particulares que cada directivo tiene asignadas, como aquellas que realiza el colectivo de trabajadores bajo la dirección. (2002:15).

Cada sistema de dirección tiene una estructura y un proceso. La estructura se refiere al tipo de ubicación y unión de los elementos de dirección, es decir, las formas de división del trabajo que reflejan el contenido funcional de la actividad.

- Desde este punto de vista, cada sistema es una unidad dialéctica de dos componentes: un sistema dirigente (sujeto de dirección) y un subsistema dirigido (objeto de dirección), esta estructura hay que estudiarla también en su dinámica, como proceso, que no es más que el funcionamiento del órgano de dirección y los métodos que rigen la actividad del trabajo. Para ello se establecen:(2002:15).

Consejo de Dirección: (órgano rector). Es el máximo órgano de dirección que dirige, orienta y evalúa la estrategia educativa de la Escuela para el cumplimiento del Fin y los objetivos. Su frecuencia es mensual. Este órgano, lo preside el Director y lo integran los subdirectores, los jefes de departamentos, los secretarios del Núcleo del PCC, del Comité de Base de la UJC y de la Sección Sindical; el presidente de la FEEM, la FEU, el Presidente del Consejo de Escuela, el médico escolar, así como el Administrador. Como invitados pueden participar otros factores de la escuela o la comunidad que sean de interés

Consejo técnico: Es un órgano técnico-metodológico, lo preside el director y lo dirige el subdirector docente, participan los subdirectores y jefes de departamento, así como la bibliotecaria, y otro personal de interés según el tema a desarrollar.

Claustro: Es un órgano técnico, lo preside y dirige el director. Se convoca al menos dos veces en el curso, y cuantas veces se considere necesario, para el análisis de los resultados obtenidos en el trabajo pedagógico de la escuela en cumplimiento del Fin y los objetivos; sus avances, logros, insuficiencias y dificultades; así como las fortalezas y potencialidades que se poseen para transformar la escuela en la dirección deseada y trazar y evaluar el cumplimiento de las estrategias y metas para tales fines. Participan todos los docentes.

Reunión de departamento: Es un órgano técnico, lo preside y dirige el jefe de departamento, participan los profesores del mismo. Se convoca una vez al mes para el análisis de los resultados teniendo en cuenta sus avances, logros, insuficiencias y dificultades; así como las fortalezas y potencialidades.

Cátedra Martiana: (Órgano asesor del trabajo político e ideológico). Su composición está determinada por el Consejo de Dirección del centro, en correspondencia con sus características y necesidades. La preside el director de la escuela y la integran:

personal de dirección del centro y los representantes de las organizaciones políticas, estudiantiles y sindicales; maestros que por su preparación profesional y cualidades personales puedan contribuir al cumplimiento de las funciones de la cátedra; representantes de instituciones, organismos, (ACRC, Asociación de Combatientes de la Revolución Cubana, FEEM, y compañeros de probados méritos personales que por su ejemplo y experiencia contribuyan al logro de los objetivos (jubilados, combatientes, miembros de la comunidad). Contribuye a la formación de orientaciones valorativas a los alumnos desde la esencia del pensamiento martiano. Se analiza el plan a desarrollar en el mes, cuyas acciones son aprobadas en el Consejo de Dirección.

Consejo de Escuela: Es un órgano que promueve y estimula la participación de la familia, de las instituciones y organizaciones de la comunidad en función del cumplimiento del Fin y los objetivos concretados en el Proyecto Educativo de la escuela. Lo dirige el Presidente del Consejo con la participación del director de la escuela.

La Asamblea de integralidad de la FEEM: La dirige el presidente de aula con el asesoramiento de secretario de UJC y el presidente de FEEM del centro. Es la vía de funcionamiento más importante de la Organización y el marco donde el colectivo analiza su grado de participación en las decisiones y tareas que les corresponde asumir, como contribución al logro de las aspiraciones que la escuela tiene en función de su formación y desarrollo; valoran sus logros y los aspectos que requieren mejorarse en el trabajo de la Organización y se trazan las estrategias, y actividades a ejecutar, se discuten documentos de interés y se hace una evaluación colectiva e individual de cada estudiante sobre la base de las opiniones y criterios que emiten los integrantes de su colectivo. Su frecuencia es mensual.

Para que pueda cumplirse todo lo proyectado en la ejecución de los órganos antes mencionados, es imprescindible que los directores tengan dominio de la esencia y el contenido del proceso que se manifiestan a través de sus funciones de dirección. Llámesele a estas, según Caridad Turón Díaz (2005:18). Conjunto de operaciones y tareas inherentes al sujeto de dirección para coordinar la actividad, de acuerdo con los fines del objeto de dirección. Las funciones de dirección se caracterizan por su

elevada movilidad, y toda modificación del contenido de la actividad condiciona cambios en las funciones y en la estructura orgánica del sistema, lo cual implica analizar y precisar periódicamente las funciones de dirección.

1- La planificación: posee carácter rector en el ciclo dirigente, pues determina lo que se hace. Casi todo el concepto envuelto en esta función consiste en decisiones o selección de alternativas.

Planificar es:

- Una forma de mirar hacia el futuro.
- Pronosticar según diagnóstico.
- Proponer, estudiar, formular objetivos.
- Anticipar procesos.
- Establecer de manera precisa, el marco de referencia para el logro de los objetivos.
- Seleccionar y determinar las actividades que deben ser ejecutadas para lograr los objetivos.
- Proyectar las tareas con la debida antelación.
- Prever las fases o etapas fundamentales en el desarrollo de las tareas.
- Precisar los recursos y materiales necesarios.
- Determinar los métodos y procedimientos de control.

La planificación, según lo señalado por Caridad Turón Díaz (2005: 7), presupone la necesidad de plantear el objetivo y elaborar un plan para darle cumplimiento. Este debe comprender las siguientes etapas: definición previa del objetivo a lograr, selección de alternativas o variantes, determinación de las tareas, del tiempo medio necesario y métodos para su ejecución, así como los niveles de responsabilidad en su cumplimiento.

Es importante destacar que en las escuelas del nivel medio superior, el Consejo de Dirección, hace un análisis del trabajo realizado y los resultados obtenidos en un período de tiempo. Ello permite determinar los logros, necesidades e intereses, deficiencias que permanecen y soluciones para erradicarlas. Con esta valoración y teniendo en cuenta los objetivos y prioridades que se han establecido por la instancia nacional en el subsistema se elabora una estrategia en la que se plasma las líneas

principales de trabajo, las actividades a realizar, niveles responsabilizados en su ejecución y plazos de cumplimiento.

La base para dar cumplimiento a todas las acciones diseñadas en la estrategia está centrada en los planes de trabajos del mes, el cual debe estar dirigido también al aseguramiento de todas las tareas a ejecutar por los frentes, así como su seguimiento y control, estableciendo fecha, hora y lugar donde se ejecutará la acción. En la planificación del mismo deben estar presentes todos los miembros del Consejo de Dirección con la propuesta de todas las actividades a desarrollar para coordinar las fechas de ejecución de las mismas. Al respecto serán abordados los siguientes criterios:

Los planes de trabajo: Constituyen la determinación específica de la acción a seguir. Son los que convierten las metas, objetivos, prioridades en actividades expresadas en tiempo y espacio, recursos, métodos y responsabilidades.

Cuando en la elaboración del plan no se tienen en cuenta todos los aspectos anteriormente señalados suelen suceder cosas como la que en estos momentos están siendo la causa de las deficiencias en el trabajo en las instituciones, por no tener claridad los directores al concebir la planificación de los planes atendiendo a las etapas por las cuales deben regirse.

Señaló el Comandante Ernesto Che Guevara (1961: 3) "...es decir, el plan no es un juego de niños, en el plan no se está haciendo discusiones de café, sobre si se puede o no se puede obtener tal o cual producto en tal o cuál maquinaria. Debe ser una cosa muy discutida y muy pensada, donde se ponga todo el entusiasmo revolucionario para producir lo más que se pueda., pero al mismo tiempo, toda la conciencia revolucionaria para no anunciar la producción de lo que no se puede anunciar."

Por tanto, las acciones que deben garantizar el seguimiento y control a lo planificado son las que más deficiencias presentan. Para ejemplificar lo expuesto anteriormente se pone en consideración el caso 1. (Anexo 8)

La materialización de esta función del centro se da en la elaboración por el director del plan de actividades.

1. La organización: es el componente más importante en el sentido que, mediante ella se crean las condiciones que aseguran el objeto dirigido y las relaciones entre los componentes.

La organización presupone:

- Precisar las tareas.
- Determinar las formas de aprovechamiento de las condiciones.
- Elegir los métodos para alcanzar los objetivos planteados.
- Ordenar los procesos de trabajo.
- Desarrollar estructuras, subdividiendo el trabajo de acuerdo con los objetivos y necesidades de la institución.
- Establecer y delimitar las obligaciones operativas de cada uno de los involucrados (tareas individuales).
- Definir responsabilidades, sensibilizando al personal.
- Seleccionar y distribuir el trabajo, colocando a cada persona en la función donde mejor pueda desempeñarse, teniendo en cuenta sus potencialidades.
- Delegar la debida autoridad para la toma de decisiones.

Lo anterior demuestra el hecho incuestionable de que la forma en que se divida el trabajo y la manera de cómo interrelacionar las distintas unidades organizativas, tiene una influencia decisiva en las posibilidades de alcanzar o no los objetivos de la entidad, que en las instituciones primarias, no es más que garantizar la atención al estudiante, cuando fallan alguna de las formas organizativas establecidas con este fin pueden suceder situaciones no favorables que entorpecen el adecuado funcionamiento de los centros. (Anexo 8).

La organización del personal.

Comprende la selección, ubicación y determinación del personal necesario para desarrollar el proceso docente educativo con la calidad requerida.

Concibe también, la determinación de interrelaciones de trabajo entre el personal docente y de apoyo a fin de que el proceso fluya de manera armónica, consecutiva, racional y óptima.

Por último la organización del personal, tiene en cuenta la determinación de responsabilidades individuales y un sistema de relaciones que se deben establecer

entre los diferentes componentes del proceso docente educativo, los órganos de dirección y técnicos.

2. La regulación o Dirección (también llamado mando): Función de dirección que distingue al dirigente del resto de la masa, se ponen en marcha las actividades. El que dirige gobierna la acción. La dirección comprende el compromiso de lograr la realización de un objetivo mediante el “gobierno inteligente” de un grupo humano.

Regulación o dirección: En su sentido estrecho, asegura el funcionamiento y desarrollo normal del sistema, conforme a los objetivos planteados y las tareas concretas. El director al mismo tiempo que “regula las acciones” debe mantenerse constantemente informado del resultado.

Según Caridad Turón Díaz (2005:8,25), la regulación mantiene la organización establecida y entre sus principales acciones se encuentran. Dar impulso inicial a la ejecución.

- Motivar el trabajo ejecutivo.
- Instaurar una disciplina consciente.
- Desarrollar la comunicación entre el sujeto y objeto de la dirección.
- Capacitar y guiar al personal para asegurar un desempeño adecuado.
- Brindar modelos para la toma de decisiones en responsabilidades futuras.
- Estimular al personal demostrando que se es tolerante ante el fracaso, de manera tal, que puedan aprender a aceptar el riesgo de tomar decisiones equivocadas.
- Reconocer, recompensar e incentivar el trabajo bien realizado. (2005:8)

Aspectos importantes a considerar en el marco de las relaciones entre el dirigente y los subordinados.

El grupo, objeto de dirección, debe conocer los objetivos que se persiguen, las metas, prioridades y cuáles funciones son necesarias llevar a cabo para alcanzarlas. Esto es responsabilidad del que dirige. El grupo tiende a participar con mayor interés y efectividad en las tareas en la misma medida que se sientan parte de la función de dirección y no es un mero instrumento de esta.

Se hace necesario tener presente que la función de dirección puede ejercerse en estilos muy variados. En ocasiones, el dirigente está situado como un “generador de órdenes” y los miembros del grupo como elementos ejecutores de las mismas. Esta línea pudiera parecer adecuada, pero es indiscutible que contiene dos defectos básicos: no desarrolla cuadros ni estimula la iniciativa del colectivo.

Otro estilo se basa en la “superioridad técnica” .El jefe actúa en función de la autoridad moral que le da su conocimiento de la materia y los miembros del grupo crean naturalmente una relación de subordinación con respecto a él. Este método garantiza el desarrollo profesional de los subordinados, pero no va más allá. Un individuo puede ser un magnífico profesional, pero no tiene carácter ni habilidad para dirigir un grupo.

El **paternalista** es otro estilo bastante utilizado. El que manda trata de lograr la acción del grupo mediante una relación parecida a la de padre e hijo. Protege a su personal, le perdona determinadas debilidades, e inclusive lo aconseja, trata de ganarse su cariño. De esta forma, los miembros del grupo trabajan con entusiasmo, debido a que “fulanito de tal” está aquí y no porque hayan llegado a comprender la necesidad e importancia de trabajar así en beneficio de la sociedad.

Un dirigente puede ser autocrítico cuando centraliza el poder, usa métodos autoritarios, limita consecuentemente el contacto con sus subordinados, somete a control riguroso sus acciones, limita la independencia e iniciativa, no consulta y valora la crítica sobre sí como negativa.

El estilo **“democrático”** 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.

La formación más adecuada de relación del dirigente respecto al grupo es aquella que logra situar a aquel como líder del colectivo, por cuanto llega a mandar, no solamente porque sea el jefe Oficial, sino sobre todo, porque es su Jefe Moral. Aunque nadie lo hubiese nombrado oficialmente, el grupo no dudaría en seguirlo.

Esto se conoce como **liderazgo** y es la capacidad que tiene uno de los miembros del grupo para inducir al resto a dejarse dirigir por él.

La “orden” del subordinado.

Desde el punto de vista de la forma en que se presenta la orden al subordinado, esta puede presentar tres variantes:

a) Orden autoritaria o imperiosa: Es una imagen de la autoridad para mandar y hacerse obedecer que posee el dirigente sobre sus subordinados. El tono de esta orden es una invitación a no discutirla, en la mayoría de los casos es verdaderamente brusca.

b) Orden segura o indirecta: La misma toma forma de sugerencia, por lo que el mandato queda en cierto modo atenuado, lográndose con esto reducir las posibilidades de rechazo por parte del receptor.

c) Orden voluntaria: Invitación en forma abierta a la ejecución de la tarea. Esta invitación es un llamado a la actitud de aquellos compañeros cuya conciencia está suficientemente desarrollada como para dar un paso al frente ante una solicitud. Muchas veces se utiliza este tipo de orden cuando se hace necesario ejecutar una tarea que requiere esfuerzos por encima de las exigencias normales de trabajo; o se hace necesario realizarlas fuera del horario laboral.

El cálculo y el control: Según Caridad Turón Díaz, en su Compilación de lecturas para la preparación de los directores: El control es el sistema de observación y comprobación del funcionamiento del objeto de dirección, de acuerdo con los objetivos planteados. Depende de la planificación y comprueba sistemáticamente el cumplimiento de los objetivos.

Controlar es determinar si la tarea ejecutada o proceso de ejecución se llevó o viene llevándose a cabo de acuerdo con los marcos fijados en la planificación o la norma.

El control debe adecuarse al nivel de organización y el carácter de la actividad. Por ejemplo, en una escuela primaria **las formas externas del control** pueden hacerse mediante la observación y supervisión directa de las actividades, por entrevistas al personal, mediante reuniones y despachos, muestreo de documentos, comprobación

de conocimientos y nivel de desarrollo alcanzado por los estudiantes. **Las formas internas del control** se pueden hacer mediante el análisis en reuniones de departamento y Consejo de Dirección, en discusión con el Consejo de Escuela.

Es importante señalar que el control no solo debe destacar los defectos, sino también revelar las experiencias positivas del trabajo.

El oportuno y efectivo control nos llevará a:

- Comprobar los resultados obtenidos con el plan de acción establecido.
- Evaluar de manera continua y sistemática.
- Medir total o parcialmente los resultados.
- Establecer comparaciones del estado real con el deseado.
- Supervisar el cumplimiento de las acciones.
- Sugerir oportunas acciones correctivas.
- Ajustar el plan de acuerdo a los resultados.

Para dirigir, además de poseer el cargo, es necesario conocer profundamente las regularidades del proceso de dirección y tener poder moral reconocido por el colectivo. Desde este punto de vista, dirigir no es un proceso espontáneo que pueda ser realizado por cualquiera.

CAPÍTULO II: CONCEPCIÓN DE LA ESTRATEGIA METODOLÓGICA DIRIGIDA A LOS DIRECTORES DEL NIVEL MEDIO SUPERIOR PARA LA DIRECCIÓN CIENTÍFICA DEL TRABAJO

Este capítulo se inicia con el diagnóstico del estado actual de los directores del nivel medio superior para la dirección científica del trabajo, se declaran las características de la estrategia partiendo del diagnóstico de las necesidades, se precisan los objetivos, las acciones y las etapas de cada una; se fundamenta la estrategia desde el punto de vista filosófico, sociológico, psicológico y pedagógico, se explica la efectividad de la misma y su efecto en el perfeccionamiento de la preparación de los directores del nivel medio superior.

2.1. Diagnóstico del estado actual de la preparación que poseen los directores

La dirección de los centros de la educación media superior en el municipio Yaguajay tendría mayor calidad si los directores dedicados a ello, emplearan la dirección científica del trabajo como punto de partida para la organización del proceso educativo, sin embargo desde hace unos años estos profesionales tienen carencias en su preparación inicial y permanente, en este caso, cinco no han ocupado cargos de dirección, cinco proceden de la reserva de cuadros, y durante su permanencia en la misma, las acciones de preparación diseñadas en los planes de desarrollo, no se materializaron, pues cinco no recibieron capacitación alguna y no rotaron por el cargo ni cumplieron ese requisito y ninguno tiene más de tres años de experiencia en el cargo.

Las transformaciones que se suceden en la educación desde hace varios años, ha contribuido a que el nivel Medio Superior tenga que instrumentar una serie de acciones, cuyo punto de partida asegure, el desarrollo constante del personal que labora en la misma, con énfasis en la preparación de las estructuras de los centros para direccional con calidad el proceso docente educativo, siendo los directores, los protagonistas.

Se trata el diagnóstico de los directores en el contexto en que se desarrollan, pues no se conciben acciones coherentes y sistemáticas para proporcionar modos de actuación que le permitan dirigir con creatividad y dinamismo, las que se realizan

son generalmente acciones fragmentadas, con el objetivo de resolver problemas del **saber hacer** sin tener en cuenta que para **saber hacer** primero hay que **saber**.

En la caracterización de la muestra, se evidencian las Insuficiencias que existen en la aplicación de lo estipulado en el Reglamento del Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y El Gobierno, relacionado con los requisitos generales que necesitan cumplir los cuadros para ocupar cualquier cargo, en su artículo 12 incisos (b) que trata sobre la capacidad de dirección y organización, y el (d) relacionado con el dominio y conocimiento de la actividad que va a dirigir, razón por la cual la autora consideró pertinente realizar este trabajo.

Al indagar sobre el interés en superarse en temas de dirección científica el 100% expresan estar muy interesados, y lo argumentan a partir de necesidades que presentan para cumplir las funciones de dirección.

Para diagnosticar la preparación de los directores se tuvieron en cuenta las siguientes dimensiones e indicadores, que fueron determinados a partir de los elementos abordados en la bibliografía más actualizada, las regularidades detectadas en la práctica educativa y su experiencia en el trabajo.

Definición operacional

Dimensión1: dominio teórico de la dirección científica en los directores de la educación media superior.

Indicadores

1.1 Conocimiento que poseen de los aspectos teóricos de la organización de la escuela y las funciones de dirección.

1.2 Conocimiento de los métodos y estilos que se aplican en su actividad.

1.3 Dominio que poseen para ejercer el control.

Dimensión 2: preparación técnica en la dirección científica del trabajo.

Indicadores

2.1 Habilidad que demuestran en la planificación, aplicando un pensamiento estratégico.

2.2 Seguridad, autoridad y confianza que demuestra en la aplicación de métodos y estilos en su desempeño.

2.3 Habilidad que demuestran para orientar las acciones dentro de sus funciones incluyendo el control.

Dimensión 3: preparación para ejercer la dirección con eficiencia.

Indicadores

3.1 Capacidad para organizar la escuela a partir de las funciones de dirección.

3.2 Capacidad para ejercer el control en cada una de las actividades.

Para determinar el conocimiento, las necesidades de preparación de la muestra seleccionada se aplicaron diferentes técnicas e instrumentos, entre ellos: encuesta a directores (anexo1), pruebas pedagógicas (anexo2), guía de observación (Anexo 3), guía de revisión documental (Anexo 4), inventario de problemas (Anexo 5), encuesta a cuadros subordinados y docentes (Anexo 6) entrevista a la familia (anexo 7), situaciones pedagógicas (Anexo 8), todos creados en función de la evaluación de las tres dimensiones antes mencionadas.

A continuación se ofrece la descripción de dicho resultado y la evaluación de los indicadores declarados en cada dimensión, mediante la aplicación de una escala valorativa que comprende los niveles: bajo (1), medio (2) y alto (3), para la evaluación integral de la variable dependiente en cada sujeto de investigación, se determinó que el nivel bajo comprende al menos cuatro indicadores bajos, el nivel medio al menos cuatro indicadores medios y no más de dos bajos, el nivel alto comprende al menos cinco indicadores altos y no más de dos bajos. (Anexo 9).

La tabulación de los resultados de la encuesta permitió arribar a los siguientes criterios:

La práctica ha demostrado, en relación con la superación de los directores noveles para su desempeño, las carencias existentes en el dominio de los contenidos que les permitirán dirigir científicamente las escuelas. En la tabulación de los resultados de la encuesta a directores (anexo1), 7(70%) de la muestra expresan no haber recibido preparación en los temas relacionados con las funciones de dirección,

liderazgo, trabajo en grupos, delegación de autoridad, toma de decisiones, planeación y trabajo metodológico.

Cuando se refieren, a las preparaciones, qué otros contenidos necesitan conocer 10(100%) se refieren, a las funciones de dirección con énfasis en la planificación, el control, la organización, entre otras en orden de prioridad. Los 10(100%) refieren que los resultados de la preparación son regular, porque adolecen de acciones prácticas y de motivación.

En cuanto a las modalidades de preparación que han recibido, 10(100%) de la muestra refieren que en el puesto de trabajo, como resultado del trabajo metodológico.

El 60% expresa no haber pasado seminarios, cursos u otras formas de preparación. Consideran que sólo han sido preparados por los metodólogos, el 100 % de la muestra, en las visitas de ayuda metodológica y especializadas.

Se infiere, a partir de los resultados que:

La preparación de los directores en los temas relacionados con la dirección científica carece de argumentos. Evidenciado, en las incoherencias de las respuestas dadas.

Los resultados de la prueba pedagógica se relacionan a continuación. 9(90%) de la muestra tiene dificultades al referirse al tema de dirección científica, ubicándose en un nivel bajo, en el nivel medio solo 1 que representa el 10%, expone algunos de los aspectos de manera aislada.

El 70% de la muestra, 7 directores, al referirse a las funciones de dirección, demuestran el desconocimiento de este concepto, pues lo relacionan fundamentalmente con el cumplimiento de sus responsabilidades y no con las formas de organización del trabajo de la escuela. Los mismos resultados se evidencian cuando valoran los métodos y estilos de dirección por los 7(70%) de la muestra, así como en el dominio de los aspectos referidos al control.

Como se puede apreciar los resultados de este instrumento, fue una acción necesaria para determinar las carencias en cuanto a los principales indicadores que determinan cómo ejercer la dirección con eficiencia en las escuelas:

- Insuficiencias en la preparación en dirección, aún después de ocupar los cargos.
- Existe falta de dominio de los métodos y estilos de dirección.
- Demuestran interés por la preparación.

Al resumir los aspectos más significativos que proporcionaron la guía de observación (anexo 3). Se constató que:

En las actividades dirigidas a evaluar en la práctica, (1,2 y 3) se ubican en la escala de mal 8(80%), y 2(20%) regular. Visto a través de las deficiencias en la aplicación de métodos correctos en la dirección del proceso, así como en las incoherencias en la planificación del trabajo, modos de actuación y los resultados en la práctica. Sobre las actividades (4,5 y 6), se constató que se evalúan en la escala de mal 7(70%) de la muestra y 3(30%) en la escala de regular, no utilizan en su desempeño el diagnóstico como punto de partida, ni el dominio de la teoría conocida para direccional el proceso así como diseñar en el sistema de trabajo acciones que permitan el desarrollo de un proceso educativo integrado. En cuanto a las actividades (8, 9) la ubicación es como sigue, 6(60 %) en la escala de bien, 4 (40%) en la escala de regular, por deficiencias en la comunicación y estímulo para dirigir y el 100% muestra interés por prepararse para dirigir la institución.

Tiene este instrumento sus regularidades centradas en:

- Deficiencias en la planificación, seguimiento, evaluación y control del trabajo.
- Existen dificultades en la proyección de los objetivos de trabajo, atendiendo a la evaluación de la etapa de análisis posterior de la capacidad de dirección, en los distintos momentos, según las necesidades reales de la escuela.
- Dificultades en el empleo de modos de actuación y en la aplicación de métodos correctos en la dirección, en cuanto a la comunicación y el estímulo para dirigir a los subordinados.
- Los directores demuestran interés en su superación, asisten y participan en las actividades, pero las observaciones al proceso educativo permitieron profundizar en

la incidencia que tiene en la organización de este, las insuficiencias en la preparación en dirección de los directores de las escuelas.

La aplicación de los instrumentos antes mencionados se hizo corresponder con los indicadores que se evalúan en la variable dependiente. (Anexo 9).

En la dimensión 1, referida al dominio teórico de la dirección científica de la escuela, el indicador 1, conocimiento que poseen de los aspectos teóricos de la organización de la institución y las funciones de dirección, se encuentran a un nivel bajo de la escala valorativa 8 directores el (80 %) y 2(20%) en un nivel medio. Con los mismos resultados se ubica el indicador 2, referido al conocimiento de los métodos y estilos que se aplican en su actividad. Al evaluar los resultados del indicador 3, dominio que posee para ejercer el control, se constató un nivel bajo en 8 directores (80%), un 1 director (10%) en el nivel medio y 1(10%) en el nivel alto.

Referido a la dimensión 2, preparación técnica en la dirección científica del trabajo, el indicador 1, habilidad que demuestra en la planificación, aplicando un pensamiento estratégico el (80%)8 de los sujetos que forman la muestra no pudieron demostrar la calidad del sistema de planificación del trabajo, determinada por su correspondencia con los objetivos priorizados, ubicándose los 8 en el nivel bajo y 2(20%) en el nivel medio.

Para el indicador 2, seguridad, autoridad y confianza que demuestra en la aplicación de métodos y estilos en su desempeño, que en la etapa diagnóstica el 60%, están evaluados en el nivel bajo, 3 directores (30%), se evalúan en el nivel medio, pues continuaron manifestando inseguridad en su desempeño, 1 director en el nivel alto(10%).

Respecto al indicador 3, habilidad que demuestran para orientar las acciones dentro de sus funciones incluyendo el control, 7directores (70%) fueron evaluados en un nivel bajo pues no demuestran adecuadamente los principales problemas, sus causas y no destacan con resultados relevantes a aquellos que en el control se lo merecen, 2 directores (20%) le quedaron carencias para determinar algunos problemas y sus causas, quedando en el nivel medio y se les evaluó en esta observación final en el nivel alto 1(10%).

En la dimensión 3, referida a la preparación para ejercer la dirección con eficiencia en las escuelas, en el indicador 1, el (80 %) 8 de los sujetos que forman la muestra se les ubica en el nivel bajo, pues no pudieron organizar la escuela a partir de las funciones de dirección, demostrando falta de capacidad para diseñar el sistema de trabajo para dirigir y jerarquizar en el mismo, la dirección del proceso pedagógico, 1(10%) en el nivel medio y 1(10%) en el nivel bajo..

Para el indicador 2 se pudo constatar, que el (90%) 9 de los directores no planifican, ni ejecutan adecuadamente en cada una de las actividades formas para ejercer el control, ubicándose en el nivel bajo y 1(10%) en el nivel medio. (Anexo 10).

La guía para el análisis de revisión documental demuestra los siguientes resultados, en cuanto a la planificación de la estrategia metodológica. Se evalúa de **regular** la correspondencia entre las acciones planificadas con los resultados del curso en los 10(100%) de la muestra, por las incoherencias evidenciadas. El (70%)7 no tienen en cuenta al planificar las acciones, la salida a todas las prioridades de la enseñanza que no avanzan en los centros, por lo que este indicador se evalúa de la misma forma que el anterior, para un 70%, mientras que en el indicador referido a la planificación de acciones en correspondencia con el diagnóstico actual se evalúa de **mal**, pues 10(100%) no lo tienen en cuenta. Al evaluar los resultados de la planificación mensual del trabajo se evalúa de **regular**, 8(80%) de la muestra en cuanto a la elaboración de los objetivos de trabajo por la falta de correspondencia con los problemas analizados en el Consejo de Dirección, de **mal** 2(20%) por no tenerlos en cuenta. El (100%) 10 directores de la muestra se evalúan de **mal** en la ubicación de las tareas, en correspondencia con las etapas del sistema de trabajo y del mismo modo se evalúa el indicador dirigido a la planificación de tareas, que permiten el cumplimiento de las funciones de dirección.

Sobre la planificación del Consejo de Dirección de forma general los indicadores previstos, presentan una significativa afectación 8(80%) de la muestra, porque no existe correspondencia entre lo proyectado con lo previsto en el plan de temas, los balances de los distintos frentes son superficiales y no se analizan con profundidad, los directores no se desempeñan con profesionalidad en el debate, pues no tienen

argumentación para valorar las deficiencias, ni criterios propios para las posibles soluciones, de ello se deriva, que los acuerdos tomados no siempre garantizan la solución a los problemas reales de los centros. Este indicador es evaluado de **mal** en el 70%(7) directores de la muestra. Sólo 3(30%), se evalúan de **regular** por tener una proyección más aceptable.

Sobre las reuniones de departamentos los resultados son similares al anterior, pero en este caso los indicadores son evaluados de **regular** en el 70%(7) directores de la muestra, pues presentan un aceptado dominio del trabajo metodológico y los análisis son más profundos, pero no siempre se corresponde la proyección de las actividades metodológicas con las necesidades reales de los docentes. El 70% de la muestra se evalúa de **mal** porque tiene carencias en su preparación metodológica y se dificulta en gran medida tanto la planificación como el análisis.

Los resultados de este instrumento demuestran que:

- Existen carencias en la superación de las mismas en cuanto a la planificación del sistema de trabajo de la escuela, tanto en contenido como en la coherencia.
- No dominan las funciones de dirección.
- Existen insuficiencias en el dominio del trabajo metodológico.
- No tienen el diagnóstico como el punto de partida para planificar el trabajo.

Este instrumento propició que los directores pudieran reflejar cuáles eran sus propios problemas para dirigir eficientemente el proceso educativo en las escuelas. En orden de prioridad señalan los siguientes, que además constituyen las regularidades del mismo. Se evidencia su correspondencia con las dimensiones e indicadores planteados en la tesis.

1. El dominio de la dirección científica, la preparación fuera del puesto de trabajo, la planificación y organización del trabajo y el conocimiento de las funciones de dirección.
2. Tomar decisiones, dirigir y controlar el proceso educativo.
3. El conocimiento de la política educacional y establecer relaciones con los subordinados.

Al evaluar los resultados de la encuesta aplicada a 15 cuadros subordinados y 20 docentes, de las escuelas tomadas como muestra, para conocer los métodos y estilos de dirección que emplean los directores al organizar y controlar el trabajo, se pudo apreciar que las principales respuestas están dirigidas a que no siempre mantienen el mismo nivel de exigencia, respondida por 10 compañeros con criterios parecidos, para el 50.0% de la muestra.

Al referirse sobre la orientación que realizan los directores, para las actividades metodológicas, 8 compañeros expresan que no siempre lo hacen con antelación, regularmente se realiza de manera mecánica, cuando se anuncian visitas de otro nivel a los centros, plantean que preferentemente las preparan los jefes de departamento, representando el 53.3 % de la muestra.

Cuando se analizan las respuestas dadas, sobre el desempeño de los directores, en relación con los métodos y estilos de dirección que ejercen sobre el colectivo, considera 20(100%) de la muestra que no es democrático, al no jugar ellos un papel protagónico, en la organización del trabajo, a través de sus criterios y opiniones.

La práctica ha demostrado que es necesario planificar las visitas, para poder incidir de manera positiva sobre los subordinados, al respecto 20 compañeros plantean que el nivel de control supera al de la preparación para el 100% de la muestra y que existen carencias en las demostraciones y en última instancia hacen prevalecer sus criterios .

Consideran 6(33.3%) compañeras que existen buenas relaciones con los directores a pesar de ser noveles, 12(66.7%) opinan que no emplean la motivación como vía para alcanzar resultados superiores en su labor.

El 76% de la muestra expone criterios desfavorables con respecto al sistema de preparación diseñado por los directores, pues no se planifican como están establecidas, las actividades metodológicas y de otro tipo.

La aplicación de este instrumento permite arribar a las siguientes conclusiones:

- No siempre se utiliza por parte de los directores el mismo nivel de exigencia, con vista a garantizar el equilibrio necesario, en el funcionamiento del centro en los diferentes horarios.

- Existen deficiencias, en la planificación del sistema de visitas y de preparación a los subordinados.

- No se aplica la dirección democrática y participativa, como estilo de trabajo.

A continuación se valoran los resultados de la entrevista a la familia, realizada a un total de 75 miembros de las diferentes escuelas implicados en la muestra.

Sobre la organización de los procesos de recepción y despedida opinan favorablemente, 35 padres para el 46.6% de la muestra y 40(53.4%) tienen una opinión negativa sobre la presencia de los directores en estos horarios.

En relación con la preparación a la familia, opina el 93% de los encuestados que no tiene la calidad requerida, por insuficiencias en la organización de las reuniones, la carencia de demostraciones en las mismas y que casi nunca cuentan con la presencia de los directores en los grupos.

El 64.5% de los encuestados opinan que el director debe tener una mejor comunicación con los padres, estar presentes en los horarios en que ellos acuden con más frecuencia a la escuela y planificar mayor cantidad de actividades, para mejorar la vinculación de ellos con las tareas del centro. Se refieren también a la necesidad de mejorar la ambientación y estética de los centros y la estabilidad del personal que atiende a los estudiantes. El 35.5% opina favorablemente.

Este instrumento permite inferir que existen insuficiencias en la preparación de los directores para desarrollar la labor educativa con la familia.

Las situaciones pedagógicas puestas a consideración de los directores, además de ser para ellos un material de consulta, sirvieron para reafirmar la existencia de dificultades, en el dominio de las funciones de dirección, en el 100% de la muestra.

Teniendo en cuenta las diferentes fuentes de información, se efectúa un análisis integral de las regularidades detectadas en el diagnóstico inicial y se evidencia que:

- El 100% de sus integrantes, aman su trabajo y están interesados en prepararse.

- En la etapa de preparación, los cuadros noveles no recibieron la capacitación necesaria para enfrentar el trabajo de dirección, al no recibir cursos de dirección científica, ni se priorizó durante su incorporación a la reserva de cuadros su preparación en los componentes de los planes de desarrollo.

- Existen dificultades en la aplicación de métodos y estilos de dirección, en la organización y ambientación de las escuelas, falta de motivación del colectivo de trabajadores e insuficiente preparación para el desarrollo de las visitas, con el fin de garantizar un proceso docente educativo integral.
- Deficiencias en la planificación, seguimiento, evaluación y control del trabajo.
- Existen dificultades en la proyección de los objetivos de trabajo, atendiendo a la evaluación de la etapa del análisis posterior de la capacidad de dirección, en los distintos momentos, según las necesidades reales de la institución.

Los resultados anteriormente expresados reafirman la necesidad de buscar vías que propicien la preparación de los directores en materia de planificación, organización del trabajo en los centros, por lo que la presente investigación propone una estrategia metodológica dirigida a la preparación de los directores en materia de dirección científica, para lo cual se ha tenido en cuenta, las fortalezas y debilidades que presentan en la planificación y organización del sistema de trabajo así como los resultados de su implementación en la práctica, y las amenazas y oportunidades que brinda el entorno. La misma tiene como escenario su punto de partida, pero su propósito es que una vez aplicada y validada pueda generalizarse en todas las escuelas del nivel medio superior del territorio.

2.2 Estrategia metodológica dirigida a directores de las escuelas del nivel medio superior para la dirección científica del trabajo

2.2.1 Fundamentos teóricos que sustentan la elaboración de la estrategia metodológica.

Actualmente no existe ninguna definición universalmente aceptada sobre el concepto de estrategia, este término es interpretado desde diferentes puntos de vista en dependencia del contexto donde se utilice.

Definición del concepto: Estrategia.

La palabra “estrategia” proviene del vocablo griego stratégos que significa general. Sus orígenes se revelan en el campo militar, transfiriéndose con gran acierto a las

esferas de la economía, la dirección de empresas y demás esferas de la sociedad. (Gutiérrez Moreno: 2002. Pág. 1).

Juan I Pozo, define estrategia como: “El uso deliberado y planificado de una secuencia compuesta por acciones y procedimiento dirigida a alcanzar una meta establecida“(1998:30)

Sobre este particular se realiza un análisis en las obras de Rodríguez González (1999: 58) donde se plantea que las estrategias son consideradas como:

1. Conjunto lógico de decisiones para tomar un determinado curso de acción y lograr objetivos o metas.
2. Conjunto de acciones organizadas para orientar la institución hacia un objetivo o meta determinado.
3. Conjunto de objetivos, lineamientos y políticas de una institución.

Según Rodolfo Gutiérrez (2002:26) una estrategia debe poseer los siguientes requisitos:

- Personalizada: Pone en su centro la relación que se da entre los componentes del proceso de enseñanza aprendizaje. Responderá a las particularidades de la personalidad de los directores y a sus características individuales. Debe lograrse un sólido compromiso y la implicación personal, voluntad, motivación y sentido de la necesidad del esfuerzo de cada implicado.
- Dinámica: Debe ser abierta, flexible, sujeta a la confirmación o rediseño que vaya indicando el proceso de su puesta en práctica sobre la base del conocimiento objetivo de la realidad pedagógica en que se desarrolla, en un acercamiento constante a la realidad para alcanzar los objetivos previstos.
- Objetiva: Debe proyectarse, ejecutarse y controlarse sobre la base de las posibilidades reales de materialización, considerar su contextualización, personalización y carácter dinámico.
- Operativa: De fácil manejo pedagógico, asequible a todos los sujetos involucrados en el proceso de transformación, factible de ser aplicada y de que respondan a las

adecuaciones que demanda la realidad en la misma medida que se considere su carácter objetivo, dinámico, personalizado y contextualizado.

- Preventiva: Debe adelantarse al desarrollo, evitar fracasos y asegurar las condiciones para propiciar la capacitación, teniendo en cuenta la diversidad dentro del proceso de apropiación del contenido.
- Formativa: Que integre en su concepción esencial la unidad armónica del proceso desarrollador de conocimientos, hábitos, habilidades, capacidades y valores expresados en la capacitación de los directores para el desempeño de sus funciones.
- Sistemática: Ejecutable en un proceso continuo que se desarrolla en etapas con plazos de tiempos comprensibles para el alcance consciente de los resultados previstos.
- Sistémica: Que permita la combinación ordenada, coherente y cohesionada de todos los factores, componentes y contextos que interactúan en el proceso educativo.

Estrategia: Son programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos: el programa de objetivos de una organización y sus cambios, recursos utilizados, adquisición, uso y disposición de estos recursos: la determinación de objetivos básicos a largo plazo (...) y la adopción de recursos de acción y designación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas. Koont, O Donnell y Welhrich (1994: 96).

Sergio Alonso y Pedro Sánchez Carmona, autores cubanos (1994: 45), emiten la definición siguiente:

Estrategia: Conjunto de acciones que permiten alcanzar objetivos a largo plazo, concentrando las fortalezas de la organización con sus propias debilidades o contra las amenazas que le presenta el entorno, convirtiendo tales amenazas en oportunidades para alcanzar los objetivos propuestos, para menguar debilidades organizacionales y convertirlas en fortalezas. Es un programa general que permite alcanzar la organización hacia el futuro deseado. Alonso y otros. (1994: 45)

Sobre este particular se hace un análisis en las obras de Rodríguez González (1999: 28) donde se plantea que las estrategias son consideradas como:

- Conjunto lógico de decisiones para tomar un determinado curso de acción y lograr objetivos o metas.
- Conjunto de acciones organizadas para orientar la institución hacia un objetivo o meta determinado.
- Conjunto de objetivos, lineamientos o política de una institución.

La estrategia en la investigación científica está considerada como un aporte de la investigación, puede ubicarse entre los resultados de significación práctica ya que la misma tiene como propósito esencial la proyección del proceso de transformación de un estadio del objeto desde un estado real hasta un estado deseado.

Por otro lado en los trabajos de De Armas y otros, se plantea que “Es una manera de planificar y dirigir acciones para alcanzar determinados objetivos de modo coherente, transformador y sistemático”. (2002: 18)

Al efectuarse un análisis de estas definiciones se constatan como elementos comunes, la determinación de metas y objetivos, y la planificación de acciones para alcanzar estas metas.

El propósito de toda estrategia es vencer dificultades con una optimización de tiempo y recursos. La estrategia permite definir qué hacer para transformar la realidad existente e implica un proceso de planificación que culmina en un plan general con medidas organizativas, objetivos, acciones a desarrollar en determinado plazo de tiempo, con recursos mínimos y los métodos que aseguren el cumplimiento de dichas metas.

De lo anterior se infiere que las estrategias son siempre conscientes, intencionadas, planificadas y dirigidas a la solución de problemas de la práctica, las cuales deben ejecutarse en un plazo de tiempo predeterminado y que permitan la evaluación de los resultados obtenidos.

Para la estructuración de la estrategia metodológica que propone la autora y la elaboración de sus fundamentos teóricos se tomaron como base las ciencias

filosóficas y sociológicas, así como la Pedagogía y Psicología, las cuales permitieron desde el punto de vista teórico dar coherencia, científicidad y organización a la propuesta.

La estrategia tiene como base teórica y metodológica el marxismo leninismo, al considerar la práctica social como principio y fin de la realidad, la representación de la relación entre hombre y medio social en un proceso histórico - concreto como máxima de cualquier empeño educativo. Donde el hombre transforma al mundo en la medida en que se transforma a sí mismo.

Por otra parte, la estrategia metodológica se sustenta en el enfoque histórico cultural, en la que se asumen los principios y postulados de esta teoría y de su máximo representante L.S. Vigostky. En el diseño de las actividades se tuvo en consideración el carácter mediatizado de la psiquis humana, en la que subyace la génesis de la principal función de la personalidad, la autorregulación y su papel en la transformación de la psiquis, función que tiene como esencia la unidad de lo afectivo y lo cognitivo, elemento psicológico que se encuentra en la base del sentido que un contenido adquiere para el sujeto. De esta forma, el contenido psíquico sobre la base de la reflexión se convierte en regulador del comportamiento.

La estrategia se diseña a partir de acciones que propician un ambiente favorable y parte de diagnosticar el nivel de conocimiento que posee el sujeto, pero también de sus intereses, motivaciones y necesidades.

Otro de los postulados de la teoría vigostkiana que se retoma por su importancia para la preparación de los directores es el relacionado con el concepto de zona de desarrollo próximo, pues posibilita determinar las potencialidades y necesidades de cada una de ellas y ofrecer la ayuda necesaria en cada caso, hasta alcanzar niveles superiores que no es más que su zona de desarrollo próximo.

Para la elaboración de la estrategia se partió del análisis de las acciones que debe incluir la preparación de los directores, la superación y la autosuperación. Todas estas modalidades se complementan unas a otras vinculando el estudio en cursos con el estudio independiente, el aprendizaje individual con el socializado y la teoría con la práctica, para así lograr los objetivos propuestos. Las acciones que en ella se

diseñan serán ejecutadas en la escuela, teniendo como punto de partida, el propio proceso pedagógico, el cual, posibilita su instrumentación, siempre partiendo de que lo formativo o educativo se logra a través de lo instructivo.

Se considera además un modelo de aprendizaje entendido como proceso de construcción y reconstrucción, por parte del sujeto que aprende, de conocimientos, habilidades, modos de actuación, actitudes, valores y sentimientos, que se producen en condiciones de interacción social, que lo conducen a su desarrollo personal y profesional. Esta concepción permite la participación activa y consciente del sujeto en la interacción con los otros, de manera que construye y reconstruye conocimientos en dirección para transformar la organización y funcionamiento del centro, a partir de la revalorización que hace del mismo.

Los ejecutores de cada actividad se seleccionaron tomando en cuenta a los profesionales más preparados, de mayor calificación y experiencia.

Se asume la necesaria interacción de la educación, la instrucción y el desarrollo para lograr la superación de los directores en su quehacer diario, el papel de la práctica y su vínculo con la teoría para lograr la superación profesional, se pone de manifiesto también como fundamento, el pensamiento pedagógico cubano precedente que sirve como paradigma para la superación en las actuales transformaciones de la Educación en Cuba.

Álvarez de Zayas, Carlos pone de manifiesto la necesidad de preparar a los directores y que esto tenga un estrecho vínculo con la vida (1999: 57), se debe propiciar también que los directores se desarrollen con sentimientos positivos hacia la profesión, así como los métodos y estilos que le permitan hacer gala de su liderazgo en función de la calidad de la actividad que dirige en interrelación constante con el colectivo pedagógico.

La estrategia metodológica debe tener en cuenta el enfoque integral, sistemático de los componentes del proceso pedagógico, para ello se tiene en cuenta:

- El diagnóstico integral como un proceso; en el que se tiene en cuenta el nivel de desarrollo real y potencial de los directores y docentes de las escuelas del nivel medio superior.
- Un objetivo integrador donde se integren el sistema de conocimientos, de habilidades, intencionalidad educativa, nivel de asimilación, de sistematicidad, de independencia, de profundidad, las vías y fuentes que emplearán los directivos para alcanzar el objetivo propuesto.
- La selección del contenido y de sus fuentes, teniendo en cuenta el diagnóstico y el objetivo a alcanzar. Debe formar parte del contenido todo lo relacionado con la teoría y la metodología de la aplicación del diagnóstico pedagógico.
- La metodología a emplear debe permitir el papel dinámico entre los integrantes del grupo, se debe lograr un enfoque personalógico a partir de la unidad de lo afectivo y lo cognitivo y la autorregulación del comportamiento a partir de la aplicación del contenido seleccionado.
- Las formas de organización serán variadas, predominarán como tendencia general los talleres y las visitas de ayuda metodológica en las que se efectuarán los intercambios.
- La evaluación se concibe como un componente integrado al desarrollo de las tareas docentes.

Por otra parte, la estrategia metodológica se sustenta sobre la base de los principios de la dirección estratégica (Rodríguez González, 1999: 26), los cuales fueron analizados y reelaborados por la autora atendiendo a las regularidades encontradas en el proceso investigativo y a los resultados del diagnóstico inicial.

Principios que rigen la elaboración de la estrategia metodológica:

Objetivos claros, precisos y alcanzables: se formulan objetivos que expresan la aspiración a alcanzar. Estos están en correspondencia con el diagnóstico inicial para que puedan lograrse.

Flexibilidad: La estrategia metodológica es flexible a cambios que permiten ajustarse a las situaciones que se presenten y se enriquece sistemáticamente en función de las nuevas necesidades y de las ya logradas.

Participativa: Precisa de que para el logro de los objetivos propuestos, es necesaria la participación consciente y activa de todos los factores y actores implicados, no solo en su ejecución, sino desde el diagnóstico y la toma de decisiones, hasta la evaluación.

Estructura organizacional: La estrategia parte de una organización lógica para su puesta en práctica, así como, el establecimiento de relaciones muy estrechas entre todas las acciones que permita que unas a otras se complementen.

Liderazgo coordinado y comprometido: El equipo de metodólogos del nivel medio superior y los responsables de cada una de las acciones deben coordinar todas las tareas y estar comprometidos con los objetivos propuestos.

La estrategia diseñada está organizada de la siguiente forma:

- **Introducción:** recoge ideas y puntos de vista sobre la preparación de los directores de las escuelas para la dirección científica del trabajo
- Consta además de un **diagnóstico** que indica el estado real del objeto y evidencia el problema en torno al cual gira la estrategia.
- Se plantea un **objetivo general**.
- **La planeación estratégica:** que contiene metas u objetivos específicos a corto y mediano plazo en correspondencia con las acciones seleccionadas con el fin de transformar el objeto desde su estado real hasta el estado deseado, está planificada en **tres etapas:**
 - Diagnóstico del nivel de preparación de los directores para la dirección científica del trabajo
 - Implementación de la estrategia en la práctica educativa
 - Evaluación del desempeño de los directivos de los centros a partir de la implementación de la estrategia.

Para la aplicación de la estrategia exige de la unidad entre la asesora y los directivos de los centros, de forma tal que se pueda ir insertando en el trabajo metodológico de la estructura municipal con las instituciones a través de la proyección del trabajo metodológico utilizando sus formas, cursos, por tanto han quedado plasmadas acciones concretas a acometer con la siguiente estructura: **objetivos, acciones, métodos, medios, recursos.**

- **Implementación** Cada acción planificada está enmarcada en un tiempo determinado con sus responsables y participantes.

- **La evaluación:** se realizará sobre la base de las transformaciones logradas en el modo de actuación de los directores a partir de la implementación de la estrategia.

I. Introducción.

Dentro de los aportes teóricos a la dirección científica del centros del nivel Medio superior en los últimos tiempos se cuenta con valiosos escritos del autor Franklin Martínez, quien ha sido consultado reiteradamente por la autora, en este caso para significar lo expresado por él al referirse a que la misma es un proceso complejo en el que no solamente se hace necesario tener en cuenta su estructura y funciones, sino también las relaciones que se establecen entre todos sus componentes. (2002: 52).

Esto exige:

- El aseguramiento de la unidad del sistema que constituye el centro, y la organización correcta de sus elementos: niveles, estructuras de dirección, órganos técnicos y de dirección.

- La planificación, organización, la orientación y control de toda su actividad, de manera sistemática, concreta, objetiva y regular.

- Eliminar dificultades y garantizar que cada uno de los componentes cumpla con su función en correspondencia con el objetivo general del centro.

Los directores como máximos representantes de los consejos de dirección de las instituciones educacionales, son los principales metodólogos del centro del nivel medio superior, estos tienen entre sus funciones organizar correctamente todo el

programa docente educativo, dirigir y orientar los órganos técnicos, ofrecer informaciones sobre la metodología a seguir en la ejecución de las actividades pedagógicas y demostrar prácticamente cómo se ejecuta el trabajo orientado, además organizar y controlar la superación técnica cultural y profesional del personal que labora en la institución, para lograr una adecuada preparación mediante las direcciones docente - metodológica y científica-metodológica del personal bajo su mando, es necesario que mantengan una actitud positiva en aras de su propia superación, deben contar con los elementos teóricos metodológicos y prácticos que le permitan emplear el diagnóstico como vía común y punto de partida para la solución de las diversas situaciones que se le presentan.

La práctica educativa ha revelado a través del trabajo metodológico, controles e intercambios con estructuras y docentes que atienden el nivel medio superior que es insuficiente el dominio que poseen para enfrentar la dirección científica del centro.

II. Diagnóstico

La estrategia se diseñó sobre la base del diagnóstico de la preparación de los directores y docentes para desempeñar sus funciones y del nivel de desarrollo de las competencias profesionales de los mismos, en su concepción se ha tenido en cuenta la elaboración de medios de enseñanza y el empleo de medios técnicos que propiciarán el cumplimiento del objetivo propuesto, lográndose un estado motivacional favorable hacia la realización de las acciones propuestas.

III. Planeación e instrumentación de la estrategia metodológica para los directores de las escuelas del nivel medio superior.

- **Objetivo General:** Elaborado tomando en consideración las necesidades reales detectadas en el diagnóstico inicial.
- **Objetivos Específicos:** Elaborados sobre la base de las aspiraciones a alcanzar en cada una de las acciones a desarrollar.
- **Acciones:** Planificadas de manera tal que abarquen diferentes modalidades de superación, aprovechando las potencialidades que cada una de ellas brinda para la preparación de los directores y la satisfacción de sus necesidades individuales.

Todas las acciones se encuentran estrechamente relacionadas de forma tal que se complementan unas a otras.

- **Tareas:** Para cada acción se establece un grupo de tareas, precisando los ejecutores y las fechas para la realización de cada una de ellas lo que posibilitará la planificación y concreción de las acciones.

- **Medidas organizativas para la aplicación de la estrategia:** Se propone un grupo de aspectos que se deben contemplar para la realización de la estrategia en aras de una mayor organización.

- **Evaluación:** Se establece una serie de indicaciones para evaluar la efectividad de la estrategia metodológica y comprobar la materialización en la planificación del sistema de trabajo de los conocimientos, habilidades y capacidades adquiridas por los directores.

- **Objetivo general:**

Preparar a los directores en los aspectos teóricos y prácticos que sustentan la dirección científica, a través de la utilización de acciones que le permitan apropiarse de los hábitos, habilidades y capacidades necesarias para dirigir científicamente el proceso docente educativo integral de la escuela y diseñar la planificación y organización del trabajo de manera tal que garantice la armonía necesaria en el desarrollo de las diferentes actividades, para el adecuado funcionamiento de las instituciones.

Primera etapa.

Diagnóstico de la preparación de los directores de las escuelas del nivel medio superior.

Acción: 1.

Diagnóstico del estado actual de la preparación de los directores para enfrentar la dirección científica de la escuela del nivel medio superior.

Objetivo: Diagnosticar la preparación que poseen los directores de las escuelas, de los centros que atiende la educación medio superior a partir de sus criterios y valoraciones.

Métodos: Observación, reflexión y debate.

Medios: Encuesta de autoevaluación.

Responsable: maestrante.

Participantes: Muestra seleccionada.

Plazos para la realización: septiembre. (2007)

Formas de evaluación: Intercambio, discusión.

Instrumentación: En esta etapa se propone desarrollar un momento de intercambio y reflexión, a través de un taller general, donde participarán los integrantes que conformarán la muestra seleccionada, allí se explicará concretamente en qué consistirá la preparación en dirección científica, qué elementos se tendrán en cuenta, el tiempo de duración de la misma, las etapas y acciones de forma general, los contenidos que se tratarán, la forma de evaluación que se empleará, se escucharán criterios a partir de las necesidades de preparación en torno a la temática objeto de la investigación, se aplicará una encuesta que permitirá a los participantes autoevaluarse en el conocimiento de elementos teóricos y prácticos sobre la dirección científica.

Acción 2

Elaboración de pruebas pedagógicas con situaciones, que permitan a los directivos reflexionar (guiar, interpretar, proyectar, investigar y controlar) sobre diferentes momentos, en los cuales se requiere la utilización de métodos y estilos de dirección, para solucionar problemas de la práctica cotidiana.

Objetivo: Interpretar con los directores sobre los elementos teóricos y prácticos de la Dirección Científica de las escuelas.

Métodos: analítico- sintético e inductivo- deductivo

Medios: Prueba pedagógica

Responsable: maestrante.

Participantes: Muestra escogida

Plazos para la realización: septiembre. (2009)

Formas de evaluación: Intercambio, discusión

Instrumentación: Se elaborará un material complementario que compilará situaciones pedagógicas, que a partir de aplicada la misma podrán ser utilizadas en la autopreparación de directores a partir de la optimización de tiempo en la búsqueda de diversas fuentes que abordan el tema, con el fin de resolver problemas de la práctica cotidiana.

Segunda etapa.

Preparación de los directores de las escuelas del nivel medio superior en la dirección científica del trabajo.

Acción 3.

Desarrollo de visitas, talleres a través de la reflexión, intercambio de experiencias entre centros y con directores para exponer criterios y apropiarse de la concepción teórica, metodológica y práctica sobre la dirección científica de la escuela.

Gloria Mirabent Perozo (Cuba): Un taller pedagógico es una reunión de trabajo donde se unen los participantes en pequeños grupos o equipos para hacer aprendizajes prácticos” (1990:66).

Zaida González Fernández, retoma en su tesis en opción al título de Doctora en Ciencias Pedagógicas, las concepciones de Rosario Mañalich Suárez sobre el taller como forma de docencia. Mañalich plantea que el taller puede tomar elementos de otros tipos de clases ya conocidos (conferencias, clases prácticas, seminarios, consultas), pero las trasciende en un proceso donde el equilibrio y el tono lo aportan sus objetivos, actividades, métodos seleccionados, niveles de asimilación y estructura metodológica que es siempre flexible y abierta.

Apunta además, cómo los talleres cumplen las funciones cognoscitiva, metodológica, educativa y de control. Es decir, “aportan conocimientos, devienen modelos de

actuación sobre los métodos utilizados, se abren espacios para el análisis, el respeto a la opinión ajena, al reconocimiento, al mérito del otro y la cooperación en la construcción de los aprendizajes y valores que tipifican al modelo de hombre socialista, y además permite diagnosticar el nivel de conocimientos y habilidades de los miembros del grupo, así como su desarrollo progresivo para alcanzar los objetivos propuestos.” (2003:11)

El desarrollo de los talleres propiciará que los integrantes de la muestra seleccionada se apropien de los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para direccionar de manera efectiva el proceso pedagógico: conocimientos (saber), las habilidades (saber hacer), las actitudes (saber ser).

Taller #1

Objetivo: Fundamentar con originalidad los elementos teóricos y metodológicos indispensables para la ejecución de la dirección de los centros con un carácter científico.

Tema: ¿Qué es dirigir?

Contenidos: Características de la Dirección Científica de la escuela del nivel medio superior.

- Importancia del dominio de los elementos teóricos de la dirección científica.
- Conocimiento de los aspectos que incluyen las funciones de dirección.
- Características de los directores de las escuelas del nivel medio superior.
- Importancia que se le concede a la utilización de métodos y estilos adecuados de dirección.

Método: Participativo, reflexión y debate.

Medios: Material complementario.

Responsable: Autora de la tesis.

Participantes: Muestra seleccionada.

Forma de evaluación: Técnica de PNI (Positivo, Negativo, Interesante).

Plazos para su realización: (marzo) (1ra semana 2009).

Instrumentación:

Se promueve la reflexión sobre las características de la dirección científica del centro, sus exigencias y funciones, hacer énfasis en el dominio de las funciones de dirección se realizará un debate, su importancia y la aplicación de métodos y estilos adecuados. Estableciendo bases teóricas donde den criterios sólidos para la argumentación y demostración de los presupuestos seleccionados.

Estudio independiente:

.Modelo de escuela del nivel medio superior.

.Objetivos priorizados del Ministerio de Educación.

.Reglamento del trabajo metodológico del Ministerio de Educación.

Taller # 2

Objetivo: Demostrar cómo proceder en acciones que permitan concebir una actividad colectiva, a partir de procedimientos desarrolladores sobre las concepciones teóricas del Sistema de Trabajo.

Tema: El Sistema de Trabajo como componente de la dirección científica de la escuela.

Contenidos: Fundamentos teóricos del sistema de trabajo

- Etapas del sistema de trabajo.
- Concepción de la planificación en sistema.
- Actividades a planificar en cada una de las etapas.
- Formas de concebir el control.
- Concepción de la planificación en sistema.

Medios: Material complementario. Objetivos priorizados del Ministerio de Educación y Reglamento del trabajo metodológico del Ministerio de Educación.

Responsable: Autora de la tesis.

Participantes: Muestra seleccionada.

Forma de evaluación: La coevaluación.

Plazos para su realización: (abril) (2da y 3ra semana 2009).

Instrumentación: Esta acción es significativamente importante pues les permitirá conocer la génesis del Sistema de Trabajo, su aplicación práctica en el proceso educativo, podrán exponer sus criterios sobre como diseñarlo y ejecutarlo atendiendo a sus formas organizativas. Este taller será insertado al sistema de trabajo del municipio como parte del sistema de acciones del trabajo metodológico, al centro de referencia se tendrá en cuenta en la preparación previa y la creación de condiciones idóneas para que este cumpla su objetivo.

Será desarrollado en 2 días y contará con una duración de 8 horas cada uno, será concluido con un intercambio final en el que podrán exponer sus criterios.

Primer día

1. Conversación con los directores sobre el objetivo del taller.
2. Fundamentos teóricos del sistema de trabajo.
3. Análisis y unificación de criterios al respecto.
4. Etapas del sistema de trabajo y actividades a tener en cuenta en su diseño.

Segundo día

1. Observación de un diseño. Anotación de todas las actividades que realiza el director.
2. Una vez concluida, pasar al análisis.
3. La metodóloga municipal dirige el análisis teniendo en cuenta las normas para su evaluación a partir del registro realizado. Los directores exponen sus argumentos y valoraciones reflexionando sobre las concepciones teóricas del sistema de trabajo.
4. Una vez culminado el análisis se evalúa el trabajo realizado.

Bibliografía

Objetivos priorizados del Ministerio de Educación.

Reglamento del trabajo metodológico del Ministerio de Educación.

Taller # 3

Objetivo: Fundamentar la correspondencia entre los elementos teóricos y prácticos a tener en cuenta en las fases de planificación y ejecución de los órganos de dirección y técnicos.

Tema: Importancia de los órganos de dirección y técnicos en la organización y efectividad del sistema de trabajo.

Contenidos: Elementos a tener en cuenta en la planificación de las agendas de trabajo de los órganos de dirección y técnicos.

- Elaboración del balance de los resultados del trabajo por frentes.
- Determinación de los posibles acuerdos.
- Elaboración del acta del Consejo de Dirección.
- Determinación de las formas de control de cada una de las acciones a acometer.

Medios: Material complementario

Responsable: subdirectora municipal de media superior.

Participantes: Muestra seleccionada y población con más de 5 años de experiencia.

Forma de evaluación: La coevaluación.

Plazos para su realización: (marzo (1ra semana 2009).

Instrumentación:

Se realiza un intercambio sobre las experiencias de los participantes en la realización de los órganos de dirección y técnicos, y se aplica la técnica: "lluvia de ideas", sobre las dificultades que según los participantes se presentan en la ejecución de esta actividad.

Acción 4

Talleres científicos (sobre intercambio de experiencias pedagógicas).

Objetivo: Valorar la originalidad en la aplicación de los elementos a tener en cuenta en la práctica profesional.

Contenidos: Elementos a tener en cuenta en la práctica profesional.

- La comunicación.
- La toma de decisiones.
- El liderazgo.
- Las funciones de dirección.
- El mando.

Medios: Material complementario sobre la dirección científica.

Responsable: subdirectora municipal de media superior.

Participantes: Muestra seleccionada y directores de más de cinco años de experiencia en el cargo.

Forma de evaluación: La coevaluación.

Plazos para su realización: (mensual 1ra semana (marzo-abril-mayo 2009).

Instrumentación:

Talleres científicos dedicados a aquellos temas que muestran mayores dificultades en los implicados en la muestra, para poder solucionar a corto plazo las dificultades que se aprecian en determinados contenidos.

Acción 5

Trabajo metodológico:

- Visita de ayuda metodológica. (Anexo 13)

Objetivo: Demostrar cómo aplicar los contenidos teóricos sobre la dirección científica del trabajo en la escuela del nivel medio superior.

Habilidades y capacidades alcanzadas en:

- Desempeño de las funciones de dirección
- Elaboración de agendas y actas de órganos técnicos y dirección. Ejecución de los mismos.
- Diseño de planes de trabajo.
- Planificación de estrategias metodológicas.
- Visitas de higiene y organización.
- Solución de problemas que puedan presentarse.
- Evidencias sobre el seguimiento y control.

Métodos: Participativos y trabajo independiente.

Medios: Seleccionados según la organización de talleres

Responsable: subdirectora municipal de media superior.

Participantes: Directores.

Formas de evaluación: Mediante la revisión de los documentos y actividades del proceso.

Plazos de realización: Todo el curso.

• **Instrumentación:**

Se realiza trabajo metodológico para materializar en la práctica los conocimientos teóricos recibidos a través de los talleres metodológicos de preparación.

Acción 6

Autopreparación

Objetivo: Sistematizar en diferentes fuentes que le permitan ampliar los conocimientos y desarrollar habilidades para direccional con calidad la labor docente educativa de la institución.

Contenidos:

Fichar aportes fundamentales, según los contenidos ofrecidos en los talleres.

Elaboración y aplicación de agendas de órganos de dirección y técnicos.

Estudio del modelo de escuela del nivel medio superior.

Estudio de la organización del proceso docente educativo por años.

Diseñar el trabajo atendiendo a la doble proyección de la vinculación familia-institución educativa

Responsable: subdirectora municipal de media superior.

Métodos: Trabajo independiente.

Medios: Materiales impreso, modelo de escuela, bibliografía actualizada, computadora y documentos rectores del curso escolar 2008/2009.

Participantes: muestra seleccionada.

Formas de evaluación: Mediante la revisión de documentos, visitas ayuda metodológica.

Plazos de realización: Todo el curso.

Instrumentación: Autopreparación de los directores desde sus puestos de trabajo, diseñado en su plan individual.

Tercera etapa.

Evaluación de la preparación de los directores de las escuelas en la dirección científica del trabajo a partir de la implementación de la estrategia.

En esta etapa se procederá a observar y evaluar el desempeño de los directores noveles de las escuelas del nivel medio superior, en la dirección de los mismos, en las visitas de ayuda metodológica y las inspecciones.

Acción 7

Evaluación de la preparación de los directores en su desempeño, a partir de los talleres metodológicos de preparación y otras modalidades implementadas en la estrategia.

Objetivo: Evaluar la preparación de los directores de las escuelas, en su desempeño al direccional de manera efectiva las instituciones, a partir de la preparación recibida, a través de las formas del trabajo metodológico establecidas por el MINED (visitas de ayuda metodológica, visitas especializadas, inspecciones)

Método: Entrevista, observación del desempeño de los directivos en las visitas de ayuda metodológicas y en las diferentes formas organizativas del proceso docente educativo.

Medios: Indicadores para evaluar el proceso de dirección educacional (RM118/2008:7)

Responsables: subdirectora municipal de media superior.

Participantes: Directores.

Formas de evaluación: Visitas especializadas, su desempeño y habilidad para dirigir la institución.

Plazos de realización: abril – mayo2009.

2.3 Valoración de la efectividad preliminar de la puesta en práctica de la estrategia metodológica en Dirección Científica para los directores las escuelas del nivel medio superior

Esta estrategia se aplicó en el período comprendido entre septiembre del 2008 y abril del 2009.

El desarrollo permitió elevar el nivel teórico – metodológico de los directores de las escuelas del nivel medio superior. La forma de valorar el cambio que han tenido los directores se realizó esencialmente por las mismas vías. En este caso, mediante la observación en la práctica educativa del desempeño de los directores, a través de visitas de ayuda metodológica, partiendo de la valoración interna subjetiva dadas en los testimonios de los propios directores, en el análisis final de los mismos. La investigadora estableció criterios para ir valorando la dinámica del funcionamiento del trabajo, como son el nivel de reflexión, el grado de motivación, interés y disposición hacia el trabajo metodológico, la actitud hacia las propias limitaciones y los cambios de mentalidad.

Los directores valoran como logro el desarrollo de la observación y la reflexión de su práctica, por tanto están valorando el autoanálisis como estrategia de mejora. En la medida que iban trabajando, fueron adquiriendo una visión distinta de los problemas relativos a su desarrollo profesional y a las dificultades que se oponen a ello, es decir, ellos encontraron sus propias resistencias; el punto de referencia de sus análisis dejó de ser externo. Además, debido a que el proceso de desarrollo de esta competencia es largo, lento y complejo, y requiere cambio de mentalidad y actitud, se propone considerar como impacto la valoración, avances que se han obtenido y redimensionarlos. Entre ellos se encuentra, por ejemplo, el perfeccionamiento de los métodos, para controlar el proceso docente educativo. Esto ayudó a verificar la objetividad de sus percepciones. De igual forma, los directores mostraron marcado interés por el tema, ya que desconocían la mayoría de las categorías abordadas en él, se interesaron especialmente por la temática relacionada con las funciones de dirección; aspectos como la planificación, la organización, la regulación o dirección, el cálculo y el control, entre otros, despertaron sus motivaciones.

Una vez concluida la etapa del trabajo metodológico, se realizaron ejercicios con los directores para permitirles, emitir sus propios criterios y participar activamente, en la proposición de otras acciones de preparación, no abordadas en la puesta en práctica de la estrategia, o su interés por la continuidad a algunas, debido a la complejidad del tema en cuestión. Siete directores se motivaron para impartir alguno de estos temas, a sus reservas de cuadro.

La preparación teórica de los directores se elevó de forma considerable, aunque no en toda su dimensión, lograron apropiarse de los conocimientos acerca de la dirección científica. Se evidenciaron cambios en el modo de actuación de los mismos en relación con el método y estilo de dirección, sobre todo en lo referente a la comunicación con el colectivo, constató la minimización de las contradicciones entre la coherencia que debe existir en la planificación del sistema de trabajo, y mayor exigencia para garantizar el cumplimiento de los aspectos higiénicos organizativos, que favorecen el ideal funcionamiento de las escuelas. De igual forma el conocimiento de los aspectos de dirección necesarios para desarrollar su labor, los motivó para ser más creativos y autoprepararse de forma sistemática.

En la **constatación final** al ser evaluados los indicadores relacionados con el dominio teórico de la dirección científica de la escuela, por parte de los directores, se corrobora que hubo una modificación en los mismos, atendiendo a la ubicación en alto, medio o bajo. Los resultados aparecen en la tabla. (Anexo 11).

En la dimensión 1, referida al dominio teórico de la dirección científica de la escuela, el indicador 1, conocimiento que poseen de los aspectos teóricos de la organización de la escuela y las funciones de dirección, que se encontraba a un nivel bajo de la escala valorativa (10 %), después de aplicada la propuesta, pasó al nivel alto para el 90% de efectividad. Con los mismos resultados se ubica el indicador 2, referido al conocimiento de los métodos y estilos que se aplican en su actividad. Al evaluar los resultados del indicador 3, dominio que posee para ejercer el control, se corrobora una modificación en los mismos, de un nivel bajo constatado en el estado inicial en 9 directores (90%), y un 1 director (10%) en el nivel medio, pasó a un 90% para el nivel alto en la calidad, una vez aplicada la estrategia, quedando 1 director en el nivel medio (10%).

Referido a la dimensión 2, preparación técnica en la dirección científica del trabajo, el indicador 1, habilidad que demuestra en la planificación, aplicando un pensamiento estratégico el (80%)⁸ de los sujetos que forman la muestra pudieron demostrar la calidad del sistema de planificación del trabajo, determinada por su correspondencia con los objetivos priorizados, ubicándose los 8 en el nivel alto y 2(20%) en el nivel medio.

Para el indicador 2, seguridad, autoridad y confianza que demuestra en la aplicación de métodos y estilos en su desempeño, que en la etapa diagnóstica el 60%, estaban evaluados en el nivel bajo, ahora, después de aplicada la propuesta, sólo 2 directores (20%), se evalúan en el nivel bajo, pues continuaron manifestando inseguridad en su desempeño, 1 director en el nivel medio (10%), y 7 directores en el nivel alto (70%).

Respecto al indicador 3, habilidad que demuestran para orientar las acciones dentro de sus funciones incluyendo el control, 8 directores (80%) fueron evaluados en un nivel alto pues demuestran adecuadamente los principales problemas, sus causas y

destacan y estimulan con resultados relevantes a aquellos que en el control se lo merecen, 2 directores (20%) le quedaron carencias para determinar algunos problemas y sus causas, se les evaluó en esta observación final en el nivel medio.

En la dimensión 3, referida a la preparación para ejercer la dirección con eficiencia en las escuelas, en el indicador 1, el 90 % de los sujetos que forman la muestra pudieron organizar la escuela a partir de las funciones de dirección, demostrando preparación para diseñar el sistema de trabajo para dirigir y jerarquizar en el mismo, la dirección del proceso pedagógico.

En el indicador 2, se pudo constatar, que el 90% de los directores planificaron, ejecutaron y evaluaron en cada una de las actividades formas para ejercer el control.

Del total de la muestra 1 director (10%), no se transformó, pues a pesar de los criterios abordados en la caracterización y las acciones desarrolladas, para garantizar su preparación, no se logró, se es del criterio que para dirigir se requiere de rasgos individuales específicos, conocimientos y métodos propios de dirección. (Anexo 12).

Ha resultado significativo después de aplicada la estrategia que no solo se prepararon los directores en los temas de dirección científica, sino que se motivaron para preparar sus reservas, e impartirles temas que son necesarios e indispensables en su desempeño.

CONCLUSIONES

El análisis teórico efectuado permitió corroborar la necesidad que existe de proyectar la preparación de los directores del nivel medio superior del municipio Yaguajay, partiendo de su incorporación a las reservas de cuadros para garantizar el adecuado funcionamiento de las escuelas.

El diagnóstico realizado reveló que existen insuficiencias desde el punto de vista teórico en la preparación para dirigir el proceso docente educativo en las escuelas del nivel medio superior del municipio Yaguajay. Se comprobó que estas insuficiencias repercuten en la calidad del funcionamiento y organización de los centros.

La estrategia metodológica propuesta y los fundamentos teóricos que se contemplan en la misma, constituyen una vía importante para incrementar la preparación de los directores de las escuelas del nivel medio superior.

La constatación preliminar de la efectividad de la estrategia aplicada, así como la evaluación de la preparación de los directores en la dirección científica de las escuelas del nivel medio superior, demostró la veracidad de la propuesta a partir de un aumento de los niveles alcanzados por estos, en las dimensiones medidas. Es decir, de los 10 muestreados, alcanzaron un nivel alto de preparación 9 directores, lo que corrobora la significatividad de la estrategia metodológica.

RECOMENDACIONES

Atendiendo a los resultados obtenidos en la investigación se considera necesario indicar la siguiente recomendación:

Proponer la socialización de los resultados de la presente investigación a través de eventos, intercambios de experiencias, cursos de superación y la preparación metodológica que se realiza con las estructuras municipales de los diferentes territorios para la preparación de los directores que atienden escuelas del nivel medio superior, en la dirección científica del trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, V. A. y De la Maza, C. (1993). Planeación Estratégica. Guía de estudio. Editorial UAL. México.
- Alonso Rodríguez, S. H. (1997). "Dirección Estratégica en el MINED". Folleto de gráficos presentados en el desarrollo del tema homónimo del V Curso para Directores Municipales. Publicado por la Dirección de Cuadros del MINED. Ciudad de La Habana, Cuba.
- Alonso Rodríguez, S. H. (2003). La esencia de dirección. Material soporte magnético .Pág. 13, 14, 15, 16, 17,18 y 19.
- Álvarez de Zayas, C. (1995): Metodología de la Investigación Científica. Centros de estudios de Educación Superior "Manuel F. Gran." Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. Impresión ligera.
- Álvarez de Zayas, C. (1996). Didáctica del postgrado. Material mimeografiado MES. La Habana.
- Álvarez de Zayas, C. (1996). Hacia una escuela de excelencia. Editorial Academia. La Habana.
- Álvarez de Zayas, C. (1999). La escuela en la vida. Didáctica. La Habana: Editorial Pueblo y Educación. Tercera ed. corregida y aumentada.
- Álvarez Fernández, M. (1993). Cómo analizar la situación y los problemas en la organización de un centro. Serie Cuadernos, Ministerio de Educación y Ciencia, España.
- Baudrillard, J. (1984). Las estrategias fatales. Editorial Anagrama. Barcelona. España.
- Bello Dávila, Z. y J. C. Cásales Fernández. (2000). Psicología Social. Editorial Félix Varela, La Habana.
- Blanco Pérez, A. (1997). Introducción a la sociología de la educación. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
- Borrego Díaz, O. (---). La ciencia de dirección. Editorial Pueblo y Educación.
- Carnota Dausán, Orlando. (1974). Curso de administración para dirigentes.

- Colectivo de autores. (2002). Compendio de pedagogía. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana. Cuba.
- Colectivo de autores. (1997). Compendio de materiales sobre la política de cuadros. La Habana.
- Consuegra, P. (2003). Tesis de Maestría. La capacitación en dirección de la Reserva Especial Pedagógica del ISP Manuel Ascunce Domenech. p. (15-22-39-37-43)
- Cortina, A. (1997). Resolver conflictos. Hacer justicia. Cuadernos de Pedagogía No. 257. España.
- Corrales, D. y C. Pérez. (1976). Hacia el perfeccionamiento del trabajo de dirección de la escuela. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
- Cubilla Quintana, F. (2004). Tesis de doctorado. “Modelo de dirección con enfoque participativo para la zona escolar rural”. Instituto Superior Pedagógico: “Félix Varela Morales”. Santa Clara. Cuba.
- Cumbre Iberoamericana. (1995). Conferencia Iberoamericana de Educación. Bariloche. Argentina. www.oei.es/memoria/memo11_4.htm.
- Diplomado de Dirección Científica. (2002). Instituto Superior Pedagógico: “Manuel Ascunce Domenech”. Ciego de Ávila. Cuba.
- Dorticós Torrado, O. Formación de Cuadros Económicos-Administrativos en la Industria Ligera.” Revista Economía y Desarrollo”, No 4.
- De Armas Rodríguez, N. y Otros. (2003). Caracterización y diseño de los resultados científicos como parten de la investigación educativa. Pedagogía 2003. Universidad Pedagógica Félix Varela. p. 19-21.
- García Batista, G. (2003). Compendio pedagogía. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
- Gómez Dacal, G. (1996). Curso de organización Escolar y general. Editorial Escuela Española. Madrid.

- González Maura, V y Otros. (1999). Psicología para Educadores. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
- González Rey, F. (1998). Personalidad, salud y modo de vida. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana. p.13.
- González Rodríguez, L. (1976). Traducción a la organización científica del trabajo. Editorial Científico Técnica. La Habana.
- Guevara De La Cerna, E. (1961). Ciclo de Conferencias sobre Planificación a funcionarios de Ministerio de Industrias. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana.
- Gutiérrez Huergo, A. (2003). Tesis de Maestría. Diseño de un sistema de formación basado en la gestión de competencia. Evento de dirección, Universidad de La Habana. p. 42
- Manzano Guzmán, R. Y J. R. Morales. (1996). La dirección de la escuela: Reto hoy y siempre. Impresión Ligera, La Habana.
- Manzano Guzmán, R. y Otros. La dirección de la Escuela. Reto hoy y siempre. Editorial Pueblo y Educación. La Habana Pag.7.
- Mañalich Suárez, R. (2003). “La clase taller: su contribución al trabajo interdisciplinario”. Educación. 110. La Habana.
- Martínez LLantada, M. (2001). Diagnóstico y desarrollo de la creatividad del maestro. Curso 03. IPLAC, Pedagogía 2001.
- Martínez LLantada, M. (2005). Metodología de la investigación educacional. Soporte digital.
- Martínez Mendoza, F. (2000-2001). El Proyecto Educativo del Centro Infantil. www.dict.uh.cu/. Revistas/ PS/ doc. P. 39-55-58-72-76-82-85.
- Martínez Mendoza, F. (2001). Segundo Taller Nacional de Atención a la Diversidad. Formato de archivo: PDF/: Versión en HTML www.cfg.rimed.cu/diversidad/media/c2t11.pdf.

- Martínez Mendoza, F. (2001). La formación y preparación del personal docente. Formato de archivo: PDF/: Versión en HTML. Biblioteca. [Idict.villa clara.cu/UCERFILES/FILE/revista%20varela/rv0903.pdf](http://idict.villaclara.cu/UCERFILES/FILE/revista%20varela/rv0903.pdf).
- Marx C. y otros. T.3.P.75.Editorial Progreso, Moscú, 1973.
- Ministerio de Educación, Cuba. (2002). Modelo de Escuela Primaria. Material mimeografiado. La Habana.
- Ministerio de Educación, Cuba. (2005 a). Maestría en Ciencias de la Educación. Módulo I. Primera parte. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
- Ministerio de Educación, Cuba. (2005 b). Maestría en Ciencias de la Educación. Módulo I. Segunda parte. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
- Ministerio de Educación, Cuba. (2006 a). Maestría en Ciencias de la Educación. Módulo II. Primera parte. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
- Ministerio de Educación, Cuba. (2006 b). Maestría en Ciencias de la Educación. Módulo II. Segunda parte. Mención en Educación Primaria. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
- Ministerio de Educación, Cuba. (2007 a). Maestría en Ciencias de la Educación. Módulo III. Primera parte Mención en Educación Primaria. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
- Ministerio de Educación, Cuba. (2007 b). Maestría en Ciencias de la Educación. Módulo II. Primera parte. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
- Ministerio de Educación, Cuba. (1996). Resolución Ministerial 6 / 96. Ministerio de Educación Superior. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
- Ministerio de Educación, Cuba. (2008). Resolución Ministerial 118 / 2008. Objetivos Priorizados del Ministerio de Educación para el curso escolar 2008-2009. Documentos. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
- Ministerio de Educación. Cuba. (2008). Resolución Ministerial 119 / 2008. Reglamento del Trabajo Metodológico del Ministerio de Educación. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
- Ministerio de Educación. Cuba. (1986). Resolución Ministerial 290 / 86. Indicaciones para la realización del trabajo metodológico en los niveles de dirección de nación, provincia, municipio y escuela. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.

MINED. Documentos rectores de la Política de Cuadros. (2000). Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno. La Habana.

MINED. (2002). Evaluación de la dirección por objetivo y la planificación de la Estrategia. La Habana. p. 19.

_____-: Seminario Nacional para el personal docente (tabloide). (2001). La Habana.

_____-: Seminario Nacional para el personal docente (tabloide). (2000). La Habana.

_____-: Seminario Nacional a dirigentes. VI, 1era. Parte y VIII, 2da. Y 3era Parte.41.

_____-: Orientaciones de la Dirección Municipal de Educación, sobre la optimización del proceso docente-educativo.

Omarov, A. V. Elementos Básicos de la Dirección Científica de la Sociedad. (1980). Editorial Pueblo y Educación, La Habana.

Pla López, R. (2001). Concepción integradora para la planificación, control y evaluación del trabajo con los docentes a partir de sus funciones.

Plataforma programática de PCC. Ediciones del DOR. La Habana, 1976.

Portuondo, Vélez, Á. L. (1999). La experiencia cubana .Compendio de artículos. Temáticas Gerenciales Cubanas. Ciudad de la Habana. Cuba. p.14.

Portuondo Vélez, A. L. (1999). Dirección por objetivos y dirección estratégica. Temáticas Gerenciales Cubanas. Ciudad de la Habana Cuba.1999 .Pag14. www.scribd.com/doc/6922972/CONSULTORÍA-Monografía-Manual-d-Consultoría.

Prever. (1998). Curso Básico de Administración de Empresas. Centro de Preparación Gerencial del MITRANS.

Regueira A., J. M Pérez y Vega. (2000). Materiales docente sobre la organización y dirección de la Educación Preescolar. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.

Rico Montero, P. y Otros. (2000). Hacia el perfeccionamiento de la escuela. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

- Rivero Gonzalo, T. (1989). Taller de planeación estratégica. UAT. GAMCAX-Dc. Victoria.
- Silvestre Oramas, M. (1999). Aprendizaje, educación y desarrollo. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
- Tesis y Resoluciones. Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba. (1976). Departamento de Orientación Revolucionaria del Comité del Partido Comunista de Cuba. La Habana. p.53.
- Torrado Dorticós, O. (1986). “Formación de Cuadros Económicos- Administrativos en la Industria Ligera”. Revista Economía y desarrollo, No.4.
- Turón Díaz, C. (2005). Compilación de artículos para la preparación de las reservas de cuadros y directoras noveles de los Círculos Infantiles. Editorial Pueblo y Educación. La Habana
- Valdés Galárraga, R. (2002). Diccionario del Pensamiento Martiano. Tomo II. Editorial Ciencias Sociales. La Habana.
- Vlgostky, L. S. (1981). Pensamiento y lenguaje. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. 1. Reimpresión.
- Warren Bennis y Bunt Nanas. (1985). Líderes. El arte de mandar. Editorial Merlín. Libro.

ANEXO 1

Título: Encuesta a directores.

Objetivo: Constatar el criterio que poseen los directores acerca de la calidad de la preparación en dirección.

Consigna: A continuación le presentamos este cuestionario para que usted evalúe la preparación en dirección que ha recibido. Deseamos responda con toda sinceridad a fin de favorecer los resultados de la investigación que se realiza. Gracias.

Datos generales

Nombres y apellidos _____

Años de experiencia como dirigente educacional _____

Especialidad: _____ cargo que ha ocupado _____

Edad: _____ sexo _____

Criterios acerca del dominio de la actividad que realizan los directores.

Marque con una cruz los contenidos de dirección en los que te han capacitado.

____ Funciones de dirección ____ Liderazgo ____ Trabajo en grupo.

____ Delegación de autoridad ____ Toma de decisiones.

____ Comunicación ____ Planeación estratégica.

____ Trabajo Metodológico. Otros.

¿Cuáles? _____

¿Qué otros contenidos consideran que necesitan dominar para ejercer su labor con mayor eficiencia y calidad?.

Manifieste cómo considera la preparación en dirección que han recibido para el cargo.

____ excelente ____ buena ____ regular ____ mala

¿Por qué?

4-¿Qué modalidades de capacitación han recibido?

____ cursos ____ talleres ____ seminarios ____ capacitación desde el puesto de trabajo ____ diplomado ____ otros.

¿Cuáles? _____

5 ¿Por quién las ha recibido?

_____ Especialistas del departamento de cuadros

_____ Metodólogos municipales.

_____ Subdirector municipal de la enseñanza media superior.

_____ Otros _____ ¿Quién? _____

6 ¿Con qué frecuencias ha recibido esta preparación?

_____ Sistemática.

_____ Mensual.

_____ Trimestral.

_____ Semestral.

_____ Anual.

ANEXO 2

Prueba Pedagógica a directores

Objetivo: Valorar la preparación de directores de los centros de la educación media superior, referida a los conocimientos teóricos que poseen sobre la dirección científica.

Cuestionario:

1. ¿Qué entiende por dirección científica?
2. Refiérase a las funciones fundamentales que se ejerce, en la dirección científica de los centros.
3. Mencione los estilos de dirección que usted conoce.
4. De los métodos de dirección que ha continuación se relacionan, marque los que se utilizan en la labor de dirección.
A ----- exposición.
B ----- generales
C ----- elaboración conjunta.
D ----- observación.
E ----- específicos.
F ----- experimento.
5. ¿Cómo usted ejerce el control al proceso docente de su escuela?

ANEXO 3

Guía de observación al desempeño de la actividad de los directores del nivel medio superior.

Objetivo: Determinar los conocimientos, habilidades, motivación y actitudes de los directores en la dirección del proceso educativo atendiendo a los métodos de Dirección Científica.

Actividades	Bien	Regular	Mal
1.- Conoce los métodos y estilos de dirección científica a utilizar en la planificación y organización del proceso educativo.			
2.- Utiliza los contenidos de dirección científica fundamentales para la actividad que desempeña.			
3.- Conoce cómo lograr una adecuada gestión en su desempeño y demostrarlo a partir de sus modos de actuación.			
4.- Conoce cómo dirigir científicamente a partir de la introducción en el sistema de trabajo de las acciones que permitan el desarrollo de un proceso educativo integrado y lo aplica.			
5.- Manifiesta habilidad para utilizar la información necesaria y suficiente en el proceso de comunicación para la dirección en el centro.			
6.- Posee habilidad para diagnosticar las características del colectivo, la familia y la comunidad para el desarrollo de un proceso de dirección utilizando métodos y estilos científicos.			
7.- Manifiesta interés en persuadir, enseñar y preparar a sus subordinados en el proceso de dirección.			
8.- Siente satisfacción en los resultados que obtiene en el proceso de dirección.			
9.- Estimula los resultados obtenidos en la dirección del proceso.			
10.- Muestra interés en prepararse para dirigir la institución.			

ANEXO 4

Guía para la revisión de documentos.

Objetivo: Constatar el nivel de preparación y las habilidades que poseen los directores y docentes para enfrentar el trabajo con el diagnóstico pedagógico a partir del análisis de varios documentos que aportarán información valiosa tanto para el diagnóstico como para la elaboración de la estrategia.

No	Documentos consultados	Indicadores	B	R	M
1	Estrategia Metodológica.	Correspondencia de las acciones con las regularidades del curso anterior			
		Salida a las prioridades de la Educación Media Superior.			
		Planificación de acciones en correspondencia con el diagnóstico actual.			
2	Plan de trabajo mensual.	Declaración de los objetivos del trabajo de mes.			
		Planificación de las tareas acorde con las etapas del Sistema de Trabajo.			
		Evidencia de acciones de seguimiento y control a las tareas.			
		Planificación de tareas en correspondencia con el cumplimiento de las funciones de dirección.			
3	Consejo de Dirección.	Planificación del orden del día en correspondencia con el plan de temas.			
		Evidencias del análisis del balance de los resultados por frentes, y profundidad del mismo.			
		Soluciones dadas a los problemas a resolver a corto plazo.			
		Acuerdos tomados			
4	Reuniones de departamento	Correspondencia del análisis con los aspectos del balance del trabajo metodológico del mes.			
		Actividades metodológicas proyectadas.			
		Planificación de acuerdos de seguimiento y control a las tareas.			

ANEXO 5

Inventario de problemas de dirección de la escuela.

Nombre del director (a): _____

Edad _____

Centro _____

Fecha _____

Instrucciones.

A continuación aparecen aspectos que suelen preocupar a los directores. Marca en la columna correspondiente si son o no problemas para usted.

Debe ser completamente sincero al responder pues este cuestionario no constituye de modo alguno un instrumento para evaluar su trabajo.

Debes estar seguro de marcar las cuestiones que representan tus propios problemas.

Sobre la actividad que realiza:

- | | |
|---|-----------------|
| - Conocimiento sobre la política educacional | sí----- no----- |
| - Dominio de la dirección científica. | sí----- no----- |
| - Desarrollo de cursos fuera del puesto de trabajo. | sí----- no----- |
| - Tomar decisiones. | sí----- no----- |
| - Planificar y organizar el trabajo. | sí----- no----- |
| - Dominio de las funciones de dirección | sí----- no----- |
| - Dirección y control del proceso docente educativo | sí----- no----- |
| - Establecer relaciones con los subordinados. | sí----- no----- |

ANEXO 6

Encuesta a cuadros subordinados y docentes.

Objetivo: Conocer los métodos y estilos de dirección que emplean los directores para organizar y controlar el trabajo.

1- ¿Cómo considera usted el trabajo que realiza el director en función de garantizar las condiciones higiénicas y organizativas del centro?

2- Explique cómo orienta el director la preparación para participar en las actividades metodológicas.

3- Diga cuál es su participación en la confección de los horarios.

4- Manifieste su opinión sobre el estilo de visitas que emplea el director(a).

5- Observa usted un clima favorable en el funcionamiento del centro.

ANEXO 7

Entrevista a la familia.

Objetivo: Conocer el criterio que existe en la familia, sobre el trabajo que realiza el director, para garantizar el funcionamiento adecuado de la escuela.

1- A su juicio cómo observa el funcionamiento de la escuela.

2- ¿Qué miembros del Consejo de Dirección los reciben y los despiden en los diferentes horarios?

3- En cuáles reuniones participa. ¿Qué y quién le orienta?

4- ¿Qué usted recomendaría para que el funcionamiento del centro superara sus expectativas?

ANEXO 8

SITUACIONES PEDAGÓGICAS

Situación No.1: “Indisciplinas laborales.”

En una escuela ha sido nombrada una nueva directora. Unos de los problemas que se le plantearon a la compañera fue que en el mismo se ha resquebrajado la disciplina laboral de los custodios: se incumplen los horarios de salida, el porcentaje de ausencias e impuntualidades es muy elevado, en el libro de visitas reiteradamente por los supervisores se señalan incumplimientos tales como:

- Existencia de personal ajeno al centro en altas horas de la noche.
- No se actualiza la libreta de entrega de guardia a la hora de retirada.
- Se han encontrado durmiendo en algunas ocasiones. Entre otras.

Ante esto una de las medidas que tomó el director fue la de reunirse al día siguiente con los compañeros para discutir un plan de trabajo. En ese mismo momento dio a conocer el plan siguiente:

a).Se realizarán recorridos sorpresivos para comprobar el cumplimiento de los horarios.

b).Los compañeros que se ausenten sin comunicarlo con antelación o lleguen tarde a su turno de trabajo, serán analizados en asambleas con los trabajadores. Los que cumplan serán estimulados.

c).Diariamente será actualizada la libreta de entrega de guardia.

Para que hubiera una buena divulgación del plan, este se reprodujo, se entregó a cada uno de los trabajadores y se puso en el mural.

A los quince días se reúne de nuevo con los compañeros: la situación que había encontrado a su llegada a la escuela sigue prácticamente igual, sin que la confección del plan de trabajo haya permitido superar las diferencias. La mayor parte de las

tareas no se han cumplido, una sola de ellas tiene algo cumplido. No está claro además, por qué se ha producido este fenómeno. Todos están descontentos. La nueva directora no comprende la situación.

¿Qué fallas han impedido al cuadro en cuestión de dar un vuelco acertado a la labor de los custodios?

Situación No 2: "Docentes conflictivos"

El director de la escuela tiene adscritos a ella la subdirectora docente y al administrador. Ella atiende a los nueve docentes del departamento de ciencias exactas. El administrador a cuatro auxiliares de servicio del centro educacional, dos cocineras, un operario y dos serenos. Desde hace algún tiempo, vienen produciéndose en la institución violaciones de la disciplina organizativa. Estas violaciones se cometen fundamentalmente por el personal docente.

La subdirectora alega constantemente falta de tiempo para atender a los docentes que atiende. Las mismas, cuando tienen alguna preocupación metodológica u organizativa se acercan a la directora y esta se ve presionada a darles respuestas a las compañeras. Posteriormente cuando la subdirectora se entera, deja sin efecto lo orientado por la directora, alegando que ella es la que atiende ese departamento. Hace apenas unos días, a las 8:50 a.m., se accidentó un alumno del segundo año, en la organización del comedor no encontrándose ninguna de las compañeras en el área, esto ocurrió, ya que de las tres profesoras de guardia, una estaba en el baño, una fue a la biblioteca y la otra apoyando la distribución de la limpieza, y los compañeros del área cocina comedor estaban en función de su trabajo. Cuando esto sucedió la subdirectora no se encontraba en el centro. Las compañeras plantearon que cada una estaba haciendo lo que creía debía hacer, pues no se habían puesto de acuerdo para ello.

Una hora más tarde, la directora se entrevista con la subdirectora y le comunica que va a ser sancionada por el incumplimiento de sus funciones inherentes al cargo. Ella no aceptó la crítica, planteando que trabajaba diariamente más de 8 horas.

¿Cuál a su juicio es el origen de este conflicto? ¿Qué cree de las actitudes de ambas dirigentes?

Situación No 3: “La decisión impopular.”

“El director de una escuela, un politécnico de nuestro municipio ha citado al Consejo de Dirección Extraordinario para analizar el estado del cumplimiento de las prioridades de la enseñanza, ya que en el chequeo municipal realizado el día anterior, fueron señalados como el centro con mayores dificultades”.

Uno de los aspectos más debatidos fue la cobertura e idoneidad de los docentes. El director plantea la posibilidad de buscar donde sea el personal para cubrir el déficit, librando de toda responsabilidad a los jefes de departamento, pues fueron los que menos se preocuparon por cumplir con la cifra de compañeros que se le asignó para captar.

Este punto provocó una violenta discusión, ya que la mayoría a pesar de reconocer esta debilidad del centro, no estaban de acuerdo con la exoneración de la responsabilidad de los jefes de departamentos.

Después de una hora de discusión, a pesar de la opinión mayoritaria en contra, el director decidió que se llevara a cabo la medida tomada con respecto a los jefes de departamentos.

¿Qué errores en la técnica de dirección se han cometido en este caso?

¿Tiene derecho el director a tomar una decisión en contra de la opinión mayoritaria de los dirigentes del centro?

¿Fue la reunión conducida adecuadamente?

Situación No 4: ¿Qué ha fallado?

En el centro, una de las prioridades del pasado curso escolar fue la elevación de la calidad y profundidad en la auto preparación de los docentes.

Desde la estrategia se concibieron varias acciones para ello. El sistema de trabajo metodológico se organizó y ejecutó como se previó. En los departamentos, todos los compañeros planteaban sentirse preparados para dirigir el proceso docente educativo en sus respectivos grupos. Cuando concibieron la visita de inspección en el mes de marzo, dicho proceso fue evaluado de “R”. Un porcentaje elevado de docentes recibió esta categoría por la actividad impartida, la planificación de clases, la preparación a la familia y la evaluación sistemática de los estudiantes, tenían problemas.

1- ¿Qué ha fallado?

2- ¿En qué hemos fallado? Comente.

ANEXO 9

Escala de valoración por niveles de los indicadores establecidos en las dimensiones que evalúan la preparación de los directores del nivel medio superior en la Dirección Científica en las escuelas.

Dimensión 1

Dominio teórico de la dirección científica de la escuela.

Indicador 1.1

Nivel bajo (1) No domina los aspectos teóricos de la organización de la escuela y las funciones de dirección.

Nivel medio (2) Domina los aspectos teóricos de la organización de la escuela y las funciones de dirección, pero no reconoce en qué momento se introduce cada uno de ellos.

Nivel alto (3) Evidencia dominio de los aspectos teóricos de la organización de la escuela y las funciones de dirección al conducir el proceso educativo con mayor calidad.

Indicador 1.2

Nivel bajo (1) Presenta dificultades en el conocimiento de los métodos y estilos que se incluyen en las funciones de dirección.

Nivel medio (2) Presenta imprecisiones en las funciones de dirección y en el conocimiento de los elementos de estas.

Nivel alto (3) Ofrece una dirección correcta al concebir de forma adecuada los elementos que se incluyen en las funciones.

Indicador 1.3

Nivel bajo (1) No domina cómo ejercer el control en su centro, no aplica diferentes vías.

Nivel medio (2) Reconoce algunos de los aspectos teóricos y vías de cómo ejercer el control.

Nivel alto (3) Reconoce todos los aspectos teóricos sobre cómo ejercer el control contenidos en el Modelo de Escuela y los explica con precisión.

Dimensión 2

Habilidad que demuestra en la planificación, aplicando un pensamiento estratégico.

Indicador 2.1

Nivel bajo (1) Manifiesta desconocimiento en el desarrollo de las habilidades para la planificación, aplicando un pensamiento estratégico.

Nivel medio (2) Muestra cierto dominio en el desarrollo de las habilidades para la planificación, aplicando un pensamiento estratégico.

Nivel alto (3) Manifiesta precisión en el desarrollo de las habilidades para la planificación, aplicando un pensamiento estratégico.

Indicador 2.2

Nivel bajo (1) No manifiesta seguridad, autoridad y confianza al orientar las acciones que le confieren a sus funciones.

Nivel medio (2) Mantiene inseguridad pero demuestra en la aplicación de la acciones de su desempeño autoridad y confianza.

Nivel alto (3) Tiene seguridad, autoridad y confianza demostrándolo en la orientación de las acciones incluidas dentro de sus funciones.

Indicador 2.3

Nivel bajo (1) No demuestra habilidad para organizar las tareas en el tiempo establecido y atendiendo a las particularidades de la enseñanza, incluyendo el control.

Nivel medio (2) Mantiene inseguridad pero demuestra habilidades para organizar las tareas y ejercer el control en el tiempo establecido, atendiendo a las particularidades de la enseñanza.

Nivel alto (3) Tiene seguridad, autoridad y confianza demostrándolo en el desarrollo de habilidades que posee para organizar las tareas y ejercer el control en el tiempo establecido, atendiendo a las particularidades de la enseñanza.

Dimensión 3

Preparación para ejercer la dirección con eficiencia en las escuelas.

Indicador 3.1

Nivel bajo (1) No posee capacidad para organizar la escuela a partir de las funciones de dirección.

Nivel medio (2) Posee capacidad para organizar la escuela a partir de las funciones de dirección, pero sus modos de actuación carecen de calidad.

Nivel alto (3) Posee capacidad para organizar con eficiencia la escuela a partir de las funciones de dirección y aporta criterios valiosos sobre los temas impartidos.

Indicador 3.2

Nivel de desarrollo alcanzado para dirigir la institución.

Nivel bajo (1) Presenta dificultades para ejercer el control, emplea un estilo de dirección autoritario, prevalece la imposición por encima de la demostración.

Nivel medio (2) A pesar de emplear un estilo democrático para la dirección y el control del proceso, no demuestra argumentos para convencer y demostrar.

Nivel alto (3) Emplea estilos de dirección democráticos a partir de involucrar a sus subordinados en las diferentes acciones de dirección del trabajo que se realizan. Demuestra argumentos para convencer durante el control en cada una de las actividades.

ANEXO 10

(Tabla 1)

Evaluación integral de cada director muestreado en los indicadores de la variable dependiente en el diagnóstico inicial.

Sujeto de la muestra	Dimensión 1			Dimensión 2			Dimensión 3			Evaluación Integral
	1.1	1.2	1.3	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	3.3	
1	1	1	2	3	1	1	3	1	3	Bajo
2	3	1	3	1	2	3	2	1	1	Bajo
3	3	2	2	1	3	2	1	1	1	Bajo
4	1	1	1	2	3	1	1	1	1	Bajo
5	1	2	3	3	3	1	3	3	3	Alto
6	1	1	1	1	3	3	1	3	3	Bajo
7	3	3	2	2	3	1	1	2	3	Medio
8	3	1	3	1	1	3	2	1	1	Bajo
9	3	2	3	1	2	3	1	1	2	Bajo
10	1	1	1	2	3	1	1	1	1	Bajo

Leyenda:

Bajo (1) Medio (2) Alto (3)

ANEXO 11

(Tabla 2)

Comportamiento de los indicadores establecidos en cada dimensión para evaluar la variable dependiente antes y después de aplicada la propuesta.

D	Dimensión	Indicad.	Antes						Después					
			Alto		Medio		Bajo		Alto		Medio		Bajo	
			C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%
10	1	1.1	0	0	2	20	8	80	9	90	0	0	1	10
		1.2	0	0	2	20	8	80	9	90	0	0	1	10
		1.3	1	10	1	10	8	80	9	90	1	10	0	0
	2	2.1	0	0	2	20	8	80	8	80	2	20	0	0
		2.2	1	10	3	30	6	60	7	70	1	10	2	20
		2.3	1	10	2	20	7	70	8	80	2	20	0	0
	3	3.1	1	10	1	10	8	80	9	90	0	0	1	10
		3.2	0	0	1	10	9	90	9	90	0	0	1	10

Leyenda

D- Directores

C- Cantidad

ANEXO 12

(Tabla 3)

Evaluación integral de cada sujeto muestreado en los indicadores de la variable dependiente en el diagnóstico final.

Sujeto de la muestra.	Dimensión 1			Dimensión 2			Dimensión 3		Evaluación Integral
	1.1	1.2	1.3	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	
1	1	1	2	3	2	3	1	2	Bajo
2	3	3	2	2	3	3	3	3	Alto
3	3	2	3	3	3	3	3	2	Alto
4	2	2	3	2	3	2	3	2	Medio
5	3	3	3	3	3	2	3	3	Alto
6	2	3	3	2	3	3	3	3	Alto
7	3	3	3	3	3	3	2	3	Alto
8	3	2	3	3	3	3	3	2	Alto
9	2	3	3	3	3	2	3	3	Alto
10	3	3	3	3	3	2	3	3	Alto

Leyenda:

Bajo (1) Medio (2) Alto (3)

ANEXO 13

Dirección Municipal de Educación

Yaguajay

Programa de ayuda metodológica

Objetivos:

- Analizar los resultados de los aspectos mejor logrados y los que requieren de una mayor atención, los cuales quedan registrados y sirven de base para el seguimiento y evolución que experimenta la escuela, montaje que desde el consejo de dirección se ha realizado de las RM 118 – 119, según el diagnóstico real.
- Demostrar cómo implementar los objetivos de trabajo del curso escolar 2009/2010, en correspondencia con las características de los centros.

Participantes:

- Directores, metodólogos municipales de media superior.

Procedimientos de la visita:

- Entrevistas a profesores, educandos y la familia.
- Observación de las actividades.

Orientaciones:

1. La presentación que se realizará por el director de la escuela, debe atravesar las siguientes ideas.
 - ¿Qué acciones se realizaron después de la última visita y/o Inspección?
 - ¿Qué se ha hecho después de la Reunión Preparatoria y/o Preparación de Julio?
 - Logros (3)
 - Principales Problemas (3)
 - Manifestaciones que se evidencian en cada uno de ellos.
 - Causas que lo originan.
 - Sistema de trabajo.
 - Situación actual de los indicadores de eficiencia actual y del estado deseado para dar cumplimiento a los objetivos priorizados del MINED para el curso escolar 2009/2010 en el Municipio.

2. En el intercambio con los miembros del consejo de dirección se dará a conocer a partir de la lógica anterior el sistema de trabajo que garantice la instrumentación de los objetivos priorizados en la escuela.

Actividades a desarrollar:

Primera sesión de trabajo:

1. Intercambio con el Consejo de Dirección, para valorar cómo se adecua el sistema de trabajo que garantice el cumplimiento de los objetivos priorizados.
2. Intercambio con los jefes de departamentos para precisar de manera concreta la puesta en práctica del sistema de trabajo que garantice la instrumentación de los objetivos priorizados.
3. Comprobar el nivel de preparación para identificar las deficiencias, causas, objetivos priorizados y el sistema de trabajo para dar soluciones definiendo las responsabilidades individuales.
4. El director de la escuela conduce el análisis con su Consejo de Dirección para comprobar cómo se adecuó el sistema de trabajo para garantizar el cumplimiento de los objetivos priorizados así como la delimitación de responsabilidades individuales.

Segunda sesión:

1. Analizar los problemas a jerarquizar después del estudio de documentos como: consejo de dirección, departamentos, consejo de escuela, plan de acciones, plan operativo, plan de trabajo metodológico, diseños de planes individuales, registros de visitas de ayuda metodológica y de control.
2. ¿Cómo lograr la integralidad de los análisis en los órganos técnicos y de dirección?
3. Cómo implementar los objetivos priorizados a partir de los procedimientos previstos en el sistema de trabajo.
4. Impacto de la preparación del personal a partir del diseño instrumentado, sus necesidades en el dominio de los contenidos y su didáctica.

Tercera sesión:

1. Cierre de la visita en el Centro de Referencia y otros centros visitados donde se precisen los aspectos que requieren ser analizados para la instrumentación de los

objetivos, la definición de responsabilidades individuales y los procedimientos en el sistema de trabajo. Evaluar la preparación en dirección científica del director.

2. Precisar las acciones que no pueden faltar en el sistema de trabajo y delimitar las responsabilidades individuales.