

INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO
“FÉLIX VARELA MORALES”
SANTA CLARA
CUBA

Tesis presentada en opción al Grado Científico de
Doctor en *Ciencias Pedagógicas*



TÍTULO:

*Modelo de dirección con enfoque
participativo para la zona escolar rural.*

Autor: MSc. Fidel Cubillas Quintana.

Tutor: DrC. Gustavo Achiong Caballero.

Marzo del 2004.

“Año del 45 Aniversario del Triunfo de la Revolución”

DEFENSA

Agradecimientos.

A mi tutor, por su infinita paciencia y sus enseñanzas.

A Josefa, Esperanza, Alicia, Olga, Omara, Clotilde, Elena, Xiomara y Onelda por su ayuda generosa.

A Nancy, Yamileisy, Luanda y técnicas del CEDIP Municipal y de los ISP Cap. Silverio Blanco Núñez y Félix Varela Morales, a los profesores de Computación y Director de la ENU “Remigio Díaz Quintanilla”; de igual forma los de “Arcelio Modesto Suárez” y la escuela especial “Efraín Alfonso” por el soporte documental brindado desinteresadamente, al Departamento de Contabilidad y Finanzas de la Dirección Municipal de Educación en Sancti Spíritus; así como al Consejo Científico de este nivel de dirección.

A Rolando, Luís, Leonardo, Maikel, Denis, Calixto, Guillermo y Yannier, por su colaboración inestimable.

Dedicatoria.

A mis hijas, mi nieta, mis padres, insustituibles, fieles siempre.

A mi esposa...

A mi familia toda, por su comprensión, apoyo y estímulo continuo.

A los que ya no están y se enorgullecerían con esta obra.

A todos mis compañeros por alentarme y colaborar.

A los profesores del Doctorado Curricular en el ISP Félix Varela, por su colaboración y enseñanzas.

SÍNTESIS.

En la actualidad, se evidencia la importancia de poder elevar la eficiencia del proceso de dirección en el sistema educativo para dar cumplimiento a las transformaciones que se introducen en la política educacional del país, lo cual resulta particularmente importante en las áreas rurales con el fin de mejorar la actividad educacional y humana de su población. En este contexto, el presente trabajo ha abordado el problema relativo a cómo dirigir el proceso de dirección en la zona escolar rural como institución educacional de características peculiares.

El trabajo sistematiza conocimientos adquiridos sobre la zona escolar rural, la dirección zonal, la dirección escolar y el modelo de dirección de la escuela primaria contemporánea; así como las formas organizativas de dirigir el proceso de dirección para el cumplimiento exitoso de la labor de dirección en esta institución. Se realizó un diagnóstico que abarcó varios municipios de la provincia, a partir de lo cual se definió el estado del problema. Teniendo en cuenta las tendencias actuales en esta dirección y los resultados de los diagnósticos realizados, se diseñó un modelo de dirección con enfoque participativo para la zona escolar rural; este posibilita dirigir el proceso docente educativo desde la institución. Asimismo define características que le dan vida propia a la dirección zonal y establece requerimientos que garantizan su adecuada implementación.

Se validó su efectividad para el proceso de dirección en la zona escolar rural mediante el criterio de especialistas y el pre-experimento aplicado a una muestra de la provincia de Sancti Spiritus, demostrándose la elevación de la calidad en el proceso de dirección a partir de la implementación del modelo.

Tabla de contenidos.

Síntesis.	Página.
Introducción	1
Capítulo 1: Consideraciones teórico-metodológicas acerca de la dirección escolar en las zonas escolares rurales.	13
.....	13
1.1.- Comportamiento de la ruralidad en Cuba.	13
1.2.- La dirección de la actividad educacional como una necesidad social.	17
1.2.1.- Evolución histórica de la organización de la educación y la dirección escolar en las zonas rurales. .	22
1.2.2.- La dirección y organización escolar como fundamentos de la dirección zonal.	27
1.3.- La dirección del trabajo metodológico, como uno de los aspectos fundamentales en el proceso de dirección de la zona escolar rural.	42
Capítulo 2: Propuesta de un modelo de dirección con enfoque participativo para la zona escolar rural.	46
2.1. Características actuales de la zona escolar rural.	49
2.2. Estructura y organización actual de la dirección zonal. ...	53
2.3. Fundamentación teórico-metodológica del modelo.	55
2.4. Aproximación a una conceptualización de la Dirección Zonal.	67
2.5. Un modelo de dirección con enfoque participativo para la zona escolar rural.	71
2.6. Diseño de la organización estructural y funcional de la dirección de la zona escolar rural.	74
2.7. Requerimientos para el funcionamiento de los órganos de dirección y técnicos en la zona escolar rural.	91
Capítulo 3: Validación de la propuesta de modelo de dirección con enfoque participativo para la zona escolar rural.	94
.....	94
3.1 Evaluación de la propuesta por criterios de especialistas.	94
3.2. Validación experimental de la propuesta.	96
3.2.1. Población y muestra.	96
3.2.2. Métodos y técnicas.	98
3.2.3 Análisis de los resultados obtenidos en el experimento.	103
3.2.3.1 Constatación Inicial.	103
3.2.3.2 Intervención en el proceso de dirección escolar zonal durante la implementación del modelo.	108
3.2.3.3 Análisis e interpretación de los resultados obtenidos con la implementación del modelo.	111
3.2.3.4 Consideraciones finales de la evaluación experimental.	113
Conclusiones	115
Recomendaciones	116
Bibliografía	117
Anexos	

Introducción.

La sociedad actual, cada vez más globalizada, se caracteriza por una extraordinaria revolución en la ciencia y en la técnica, por un progreso enorme de las fuerzas productivas, que ha convertido a la ciencia y a la educación en dos columnas vitales para el desarrollo e impone cambios, modificaciones, retos y altas exigencias a la política educacional y a la dirección escolar.

El crecimiento de la producción, la aplicación de tecnologías, la introducción de la informática, el entrelazamiento de las ramas de la economía territorial, nacional e internacional y de otras esferas de la vida, la comunicación casi inmediata entre estados, empresas e individuos, reclaman de una comprensión holística de los fenómenos; por otra parte, la complejidad de esta situación precisa de una proyección estratégica de la sociedad para dotarse de recursos, soportes y vías que permitan dirigir con éxito el desarrollo económico y social.

La evaluación y la configuración de las relaciones económico-sociales dentro de nuestra sociedad socialista en transformación y desarrollo, adaptadas a las exigencias que impone la correlación actual de fuerzas económicas y políticas mundiales, plantean la necesidad de un salto cualitativo y determinan requisitos más elevados en cuanto a la calidad de la dirección estatal y escolar.

El desarrollo científico- tecnológico y su influencia cultural, se han echado encima del medio rural influyendo en sus costumbres, tradiciones, modos de vida, formas de pensar, de organizar y de producir; autores consultados argumentan la desaparición de la ruralidad en países del mundo desarrollado y cuestionan la existencia de la escuela rural.

En Cuba, desde concepciones revolucionarias y humanistas, se enfrenta también la construcción de una nueva y feliz ruralidad, que posea características propias. Se puede hablar de una escuela renovada con una nueva concepción de organización y desempeño de la dirección escolar y de un director competente para afrontar las nuevas exigencias.

Dirigiéndose a este funcionario, Pérez le expresa: “Director zonal eres un cuadro relativamente nuevo en el sector rural. Eres el máximo responsable de la actividad escolar en tu zona”. (Pérez, 1993: 1)

En nuestro país, la atención a las zonas rurales y de montaña forma parte de las transformaciones económicas y sociales que se producen a partir de 1959.

En materia de educación, tarea fundamental para nuestra sociedad, se ha avanzado extraordinariamente. A partir del curso 88- 89, el MINED, en Cuba, inició un proceso de análisis y búsqueda de vías que permitieran incrementar la efectividad del proceso

docente educativo en la escuela primaria; hasta ese momento no existía una diferencia sustancial en la dirección de la escuela urbana y la rural.

Al compararse la atención a los maestros de escuelas rurales y urbanas, en las Conferencias Especiales de Pedagogía 90, se señala: “La atención metodológica de los maestros rurales, incluidos los de montaña, no difiere, en esencia de la que se brinda a las urbanas, pero se adecuan a las características de esos centros”. (García, 1990: 24)

Hasta la década del ochenta y los dos primeros años de la del noventa, este proceso de dirigir la actividad educacional en la zona rural sigue el criterio anteriormente citado y, generalmente, lo desarrollaba un inspector escolar que atendía un grupo de escuelas cercanas con no menos de diez ni más de treinta y que contaba con la colaboración de los metodólogos municipales y maestros de experiencia.

La década del noventa fue de cambios sustanciales, el Ministerio de Educación se propuso saltos cualitativos; las condiciones de la preparación profesional de los maestros rurales debían materializar tales aspiraciones. Dentro de este esfuerzo, en el curso escolar 1994- 1995, se indicó la creación del cargo de director zonal en el sector rural.

En los lugares donde se aplicó, los resultados obtenidos diferían y cada territorio elaboró estrategias e ideó formas de organización y modos de desempeño a fin de alcanzar los objetivos de calidad educacional pretendidos.

La figura del director zonal comienza a conformarse desde septiembre de 1992, año en que se experimenta la idea de que un docente con prestigio, suficiencia académica y experiencia en el sector rural, asumiera la dirección de un grupo de escuelas (zona). El treinta de enero de 1995, después de validarse el trabajo, se le adjunta a la RM/ 24/ 1989 la carta que autoriza el desempeño del director zonal en sus funciones como cuadro y el cese de los responsables de escuela en los centros rurales con más de dos maestros.

A pesar del surgimiento de esta figura, el proceso de dirección de la zona rural no manifestó cambios sustanciales. La aparición de este cuadro de dirección no estuvo acompañada de una conceptualización de su papel y una transformación de organización, estilos y métodos de dirección de la zona rural.

El análisis de la literatura pedagógica consultada sobre el problema que se estudia, refleja sólo un tratamiento genérico del tema acerca de la figura del director de centro, en algunas enseñanzas. Esto se aprecia, por ejemplo, en la RM/ 208- 79, en los temas tratados en los Seminarios Nacionales a dirigentes y en materiales pedagógicos resultantes de eventos científicos, como los Talleres Nacionales de Dirección y las Conferencias Internacionales de Pedagogía. El tratamiento teórico metodológico acerca del proceso de dirección, a partir de la creación del director escolar zonal y su misión, ha

resultado insuficiente. Dentro de los pocos estudios localizados se encuentra el libro “La atención a la escuela rural” (López y otros, 1982). En él se refiere un experimento del ICCP en Gibara, municipio de la actual provincia de Holguín, con la creación de un director territorial que atendía, desde una escuela centro, el trabajo metodológico de un grupo de escuelas cercanas, bajo la dirección de un inspector escolar municipal.

A partir de la creación del cargo de director zonal en 1995, el Ministerio ha emitido indicaciones o recomendaciones generales de trabajo, relacionadas con la dirección de la zona rural; pero referidas a la labor metodológica del director.

En 1997 se emiten las Indicaciones Metodológicas sobre el Sistema de Trabajo para la dirección de un centro escolar; en 1999 se orientan los contenidos básicos de la labor del director de la Educación Primaria; en el 2003 se establece el Modelo de la Escuela Primaria; pero en ninguno de los casos se particularizó en el proceso que se desarrolla en las zonas rurales.

Entre los años 1998 y 1999 se han desarrollado algunos estudios expuestos por autores de tesis de maestrías: Lorence, Diez, Benítez, Valdés, Ugalde, que tratan aspectos importantes relacionados de alguna forma con el proceso de dirección de la zona rural (relaciones de trabajo con la dirección municipal, superación del docente del sector rural, estabilidad de la fuerza de trabajo).

Manzano estudia en su tesis acerca del papel de la comunicación en el proceso de dirección de los directivos escolares en general, lo que pudiera aplicarse a las condiciones de trabajo rural. (Manzano, 1999)

El autor del presente trabajo ha estudiado la problemática de la eficacia del proceso de dirección liderado por el director zonal lo que se refleja en diferentes trabajos presentados: Evento Internacional de Pedagogía (La Habana, 1995 y 1999), Taller Regional de Dirección (Sancti Spíritus, 1996), Taller Nacional de Dirección (Camagüey, 2002); materiales que resultaron de su experiencia práctica en relación con la figura del director, la caracterización de la zona escolar rural, estrategias de capacitación del director y algunas concepciones acerca de la dirección del trabajo metodológico. De igual manera, abordó la investigación de esta temática en una tesina de diplomado y en una tesis de Maestría.

En la literatura extranjera consultada, la información de cómo ocurre este proceso es casi nula. En América Latina existe una preocupación general en cuanto a contextualizar la dirección del proceso educativo en las zonas rurales y de montaña, tendiéndose a la nuclearización de las matrículas como una solución (a instancias estatales o gremiales) del problema cualitativo de la educación. Este proceso lleva a una forma determinada de

organización de la dirección del proceso educacional, al designarse docentes responsables de estas concentraciones, lo que fue destacado y recomendado en la Conferencia Regional de Ministros de Educación y de Ministros Encargados de la Planificación Económica de los Estados Miembros de la América Latina y del Caribe efectuada en México, en 1979, y el Seminario Regional desarrollado en Caracas (Venezuela), en 1980. En la obra "La atención a la escuela rural", (López y otros, 1982: 78), se señala como en Perú los esfuerzos por nuclearizar matrículas en las décadas de los 50 y 60 fueron abandonados en 1962 por falta de financiamiento y en Panamá, intentos más amplios, sufrieron limitaciones por falta de apoyo oficial y otros factores. En la propia obra (80- 81) se conoce que en Brasil se hicieron algunos intentos gremiales con el apoyo de hacendados para lograr la nuclearización de matrículas en regiones dadas. En Colombia se ha intentado una atención zonal a diferentes escuelas, que se concreta en tareas de intercambio y asesoramiento concentrado en escuelas matrices bajo la dirección de un director de centro y de funcionarios municipales. En México, el inspector zonal rural asume tareas directivas para las escuelas que atiende. En Ecuador, la ley de Educación en el aspecto referido a la dirección escolar legitima y norma la existencia, organización y dirección de las "Redes Educativas Rurales Autónomas" y designa un director de la red con funciones de dirección determinadas, limitadas sobre todo a aspectos administrativos; pero en ninguno de estos casos se otorga a este proceso la amplitud y proyección que adquieren en Cuba.

En diferentes países desarrollados de Europa también se practica la nuclearización de las matrículas por vía estatal, gremial o privada. Antúnez y Gairín expresan que en Cataluña, España, se han creado desde hace una década las Zonas Escolares Rurales que abarcan también las serranías (Antúnez y Gairín, 1998: 249). Estos autores precisan que la unión de las escuelas es voluntaria, el equipo de dirección lo constituyen tres personas que incluye al director. Al ser analizadas sus referencias aflora la conclusión de que las funciones del director difieren en extensión y dimensiones a nuestro contexto, allí privilegian lo extraescolar y se desentienden de lo metodológico, también evitan lo técnico- administrativo; esto es una tarea de los responsables de escuelas. La dirección se concentra en los proyectos zonales y las coordinaciones interescolares y sociales; su tarea es servir de enlace a los esfuerzos escolares dentro de una estrategia zonal unánime. Se aprecia ausencia de trabajo metodológico, investigativo y de superación. En la legislación oficial no existen normativas específicas para este cargo de dirección.

Junto al estudio bibliográfico se desarrolló una fase de exploración que se ejecutó en cuatro municipios de la provincia de Sancti Spíritus (Cabaiguán, Sancti Spíritus, Jatibonico, Yaguajay). Los resultados obtenidos en el diagnóstico, patentizaron una

problemática variada en la práctica pedagógica en relación con el proceso de dirección de la zona rural.

Estos resultados unidos a la propia experiencia del autor en su práctica pedagógica como maestro rural, hasta 1995, y como dirigente municipal en la función de metodólogo, a partir de 1996, a la vez que ejercía como profesor adjunto del ISP Capitán Silverio Blanco Núñez de Sancti Spíritus, permiten formular el **problema científico** a estudiar en esta investigación: *¿Cómo estructurar y organizar el proceso de dirección de la escuela en las zonas rurales de modo que responda a las particularidades de la dirección escolar en esas condiciones?*

Se consideró como **objeto de estudio** de la investigación *el proceso de dirección escolar* y como **campo de acción** *el proceso de dirección escolar en la zona rural*.

El **objetivo de la investigación** es *proponer un modelo de dirección con enfoque participativo para la estructura y organización del proceso de dirección de las escuelas de la zona rural, de modo que responda a las condiciones de este contexto*.

El trabajo investigativo debe dar confirmación a la siguiente **Hipótesis**.

Si se diseña un modelo de dirección con enfoque participativo que permita una estructura y organización del proceso de dirección escolar de modo que responda a las condiciones de las zonas rurales, entonces se contribuye al perfeccionamiento de dicho proceso.

Operacionalización de las variables.

❖ **Variable independiente.**

Modelo de dirección con enfoque participativo.

Representa la estructura y relaciones básicas del proceso de la dirección en las escuelas de la zona rural sobre la base de la participación colectiva, proporciona explicaciones y consideraciones metodológicas que sirven de guía para generar una estrategia de dirección.

❖ **Variable dependiente.**

Perfeccionamiento del proceso de dirección escolar.

Mejora en la estructura y organización de la labor del director, en el proceso docente educativo y el desarrollo profesional del maestro de las escuelas en la zona rural.

Dimensión:

- *Perfeccionamiento de la labor del director.*

Mejoramiento de la dirección de las escuelas de la zona rural, a partir de la elevación de la eficacia de la labor del director zonal.

Indicadores:

- ✓ Dirección colegiada.
- ✓ Delegación de autoridad.
- ✓ Estilo de dirección.
- ✓ Participación de las organizaciones y organismos de la comunidad.
- ✓ Desarrollo del trabajo metodológico.

Dimensión:

- *Perfeccionamiento del proceso docente- educativo.*

Mejoramiento de la relación que se establece entre los componentes del proceso docente- educativo (problema- objetivo- contenido- métodos- medios- evaluación) y de los resultados de dicho proceso.

Indicadores:

- ✓ Calidad de la clase.
- ✓ Índice de asistencia.
- ✓ Índice de promoción.
- ✓ Índice de retención.

Dimensión:

- *Desarrollo profesional del maestro.*

Elevación de la competencia profesional del maestro para hacer más eficiente su desempeño pedagógico sobre la base de la sistematización de los conocimientos adquiridos y el desarrollo de las habilidades profesionales en su formación, en su superación o mediante la actividad científica.

Indicadores:

- ✓ Nivel de preparación profesional.
- ✓ Participación en la superación.
- ✓ Participación en la Investigación.

Para dar respuesta a la hipótesis y, con ello, al cumplimiento del objetivo, se planificaron y ejecutaron las siguientes tareas:

1. Determinación de las principales tendencias y concepciones con relación a la dirección escolar en las zonas rurales.
2. Caracterización del proceso de dirección escolar en la zona rural.

3. Determinación de los principios y condiciones que garantizan un proceso de dirección con enfoque participativo en las escuelas de la zona rural.
4. Diseño del modelo de dirección con enfoque participativo para las escuelas de la zona rural.
5. Evaluación de los resultados del modelo elaborado.

La actualidad del tema se evidencia en la importancia que tiene poder elevar la eficacia del proceso de dirección escolar para el cumplimiento de las transformaciones que se introducen en la política educacional del país para lograr el mejoramiento de la actividad educacional y humana de la población en las áreas rurales y montañosas, por su incidencia en importantes proyectos sociales como el Plan Turquino y en las prioridades del PCC y del Gobierno con relación al desarrollo socio- cultural de las zonas rurales.

La novedad científica radica en el diseño de un modelo de dirección con enfoque participativo que permita una estructura y organización del proceso de dirección escolar de modo que responda a las condiciones de las zonas rurales.

Los aportes teóricos están dados por la caracterización del proceso de dirección en las zonas rurales, la determinación de las condiciones y principios de funcionamiento de estos órganos de dirección y técnicos en la zona escolar rural, y el algoritmo de su labor organizativa y funcional. La significación práctica está en la proposición de un modelo de dirección con enfoque participativo, que permita la correspondencia del proceso de dirección escolar con las condiciones de las zonas rurales, el establecimiento del proceder metodológico en cada órgano de dirección y técnico para la zona escolar rural y la elaboración de un manual basado en dicho modelo, para la labor del director escolar zonal.

Al desarrollarse la revisión bibliográfica no se encontraron definiciones de algunos conceptos relacionados con el objeto y el campo de acción que se estudia; se han establecido como definiciones operativas las siguientes:

Proceso de dirección en la zona escolar rural: es la dirección de una zona escolar rural vista como relación social entre el director escolar zonal y los maestros de sus escuelas para cumplir el fin, los objetivos y contenidos de la Educación en su área geográficamente pequeña. Sus características se manifiestan en correspondencia con las particularidades de cada contexto específico.

Dirección escolar: constituye una disciplina pedagógica que estudia el proceso de la dirección de la escuela y que, en cuanto al plano teórico- práctico, abarca dos puntos de vista: laboral - social, y como Ciencia de la Dirección.

Zona escolar rural: institución educacional compuesta por varias escuelas del sector rural para atender la población infantil de un área geográfica relativamente pequeña bajo la dirección del director escolar zonal.

Dirección zonal: una nueva forma de dirigir en el sector rural sobre la base de las particularidades de la escuela y de las individualidades de cada docente.

Director escolar zonal: funcionario del Ministerio de Educación en la zona rural, que tiene la misión de conducir la concreción de la política educacional, en correspondencia con las condiciones económicas, políticas y sociales de su entorno, para lograr el cumplimiento del fin y los objetivos de la Educación Infantil (enseñanza preescolar, enseñanza especial y enseñanza primaria) con ajuste a las particularidades de las edades de los alumnos y el empleo eficiente del potencial pedagógico de que dispone.

Labor del director escolar zonal: dirigir la zona escolar rural, a partir del conjunto de tareas que prevé, planifica, ejecuta y controla en el quehacer diario, implementando las acciones de la estrategia de dirección, del convenio colectivo de trabajo y las afectaciones que recibe del nivel superior implícitas en las etapas del sistema de trabajo.

Centro Metodológico zonal: una de las escuelas de la zona escolar rural que selecciona el/la director/directora escolar zonal que reúna las características necesarias para desarrollar las actividades metodológicas, tener los archivos del gabinete metodológico y administrativos de la institución.

Colaborador zonal: maestro de la zona escolar rural con resultados y experiencia de trabajo; figura en la que el/la director/directora delega autoridad para planificar, organizar y controlar actividades pedagógicas en la institución –colectivos metodológicos, colectivos territoriales, activismo pedagógico con el maestro novel o con insuficiencias metodológicas; ejecutor dentro de la estrategia, como parte del sistema de dirección, para hacer cumplir la política educacional.

En la realización de la investigación se utilizó un sistema de métodos y técnicas de la investigación educativa con sus correspondientes instrumentos.

Para la construcción y desarrollo de la fundamentación teórica y el estudio del nivel de profundización alcanzado en este campo del saber, así como para la búsqueda y conocimiento de sus cualidades y regularidades más significativas, se procedió a través de **métodos del nivel teórico:**

La modelación: permitió fijar la modificación del modelo actuante para la dirección en la zona escolar como objeto de estudio.

El análisis histórico- lógico: para estudiar el fenómeno en su devenir histórico; así como las regularidades de su funcionamiento y desarrollo.

El enfoque de sistema: al estudiarse la zona de dirección como un sistema de cualidades inherentes a ella, integrada por diferentes subsistemas con características propias, que deben interactuar en diferentes dimensiones de trabajo de la zona, y de la cual el director escolar zonal debe lograr su funcionamiento adecuado.

El analítico- sintético: se analizaron las ideas derivadas del estudio realizado, se sintetizaron los elementos que resultaron útiles para elaborar y aplicar el modelo.

El inductivo- deductivo: para estudiar el modelo actuante; precisando de este su comportamiento de lo particular a lo general; así como el razonamiento de lo general a lo particular.

El hipotético- deductivo: para valorar el proceso de dirección en la zona escolar rural, determinar regularidades y diseñar el nuevo modelo, pues la hipótesis fue guiando todo el proceso investigativo.

Para la elaboración de la propuesta que se buscaba y el diagnóstico de las particularidades del problema científico que se estudió, se utilizaron **métodos del nivel empírico:**

La observación: para obtener información y sistematizar aspectos relacionados con el desempeño del cargo, funciones del director zonal, características del proceso de dirección en las zonas rurales.

La encuesta: para adquirir información sobre las características del proceso de dirección en la zona rural, regularidades, barreras, desempeño del director escolar zonal.

La entrevista: para determinar características del proceso de dirección en la zona rural, regularidades, barreras, desempeño del director escolar zonal, y para obtener información sobre el trabajo que se realiza en la zona escolar rural con vista al perfeccionamiento del proceso de enseñanza- aprendizaje.

Análisis documental: para explorar en las fuentes de conocimiento toda la información que existe sobre el objeto de estudio.

Validación de la propuesta por criterios de especialistas: evaluar la propuesta por especialistas del objeto que se estudia.

La experimentación: para obtener información de los cambios cualitativos y cuantitativos producidos en los sujetos integrantes de la muestra. Mediante él se aplicó el

modelo y se realizó la constatación del estado inicial y final de los sujetos objeto de influencia para facilitar la validez de la propuesta.

Los métodos del nivel estadístico y/o procesamiento matemático empleados fueron:

Estadística descriptiva: para representar datos en gráficos, en tablas.

Cálculo porcentual: técnica para procesar cuantitativamente la información. Para medir la confiabilidad y validez de los instrumentos aplicados.

Estadística Inferencial: para calcular el valor de las variables no paramétricas a partir de la prueba de Wilconson.

Coefficiente de correlación de Pearson: para medir los resultados de los instrumentos aplicados a los directores zonales y a los docentes.

La población utilizada en este trabajo para la constatación del problema la constituye las 15 zonas rurales del municipio Sancti Spíritus. La muestra seleccionada con carácter intencional es la zona de referencia provincial “Héroes de Yaguajay” por ser representativa de la población. Dicha muestra es representativa por las características de la directora zonal, dada su experiencia en el cargo, ser miembro de la Reserva Especial Pedagógica y poseer un buen desarrollo de la capacidad de dirección, así como el desarrollo profesional de sus docentes y las características de sus escuelas y comunidades.

Sinopsis de la tesis.

La memoria gráfica del informe está conformada por una introducción, tres capítulos, las conclusiones y recomendaciones.

La introducción expresa las características esenciales del diseño teórico y metodológico del trabajo investigativo y otros aspectos generales relacionados con la significación de sus resultados.

En el primer capítulo aparece el análisis de la bibliografía revisada que permitió la fundamentación teórica del problema objeto de estudio, sobre la base de la teoría de la dirección, el enfoque de sistema y la comunicación.

En el capítulo dos se presenta la fundamentación y descripción del modelo propuesto para el proceso de dirección escolar en una zona escolar rural.

El capítulo tres está destinado a la exposición del análisis de los resultados de la evaluación de la efectividad del modelo propuesto. Para ello se presenta la valoración de los especialistas sobre el modelo diseñado, la metodología empleada para la valoración

experimental de la propuesta y el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el proceso de experimentación, que conllevaron a la demostración de la efectividad de esta intervención.

Capítulo 1

Consideraciones teórico-metodológicas acerca de la dirección escolar en las zonas escolares rurales.

1.1.- Comportamiento de la ruralidad en Cuba.

Lo rural según el Diccionario Enciclopédico Color de la Editorial Océano, (1999: 830) es lo relativo al campo, a las labores agrícolas. Existe un paisaje rural y otro urbano concretado a espacios relativamente más reducidos, de grandes aglomeraciones humanas, alto desarrollo industrial y sociocultural, y otras características propias que conllevan transformaciones radicales antrópicas al paisaje.

Hoy, en muchos países desarrollados, a veces es difícil delimitar con claridad lo rural de lo urbano, como hace tres siglos cuando las ciudades eran resguardadas tras murallas y por castillos. Actualmente, se emplea el término semiurbano para designar zonas de transición, donde los paisajes se mezclan.

¿Es en estos momentos es un atributo urbano la electricidad, el teléfono, la TV o el vídeo, la computación? ¿Sigue siendo un atributo rural la agricultura o la existencia de áreas boscosas? ¿Es el campesino aquel ser rudo, analfabeto, similar al paisaje áspero o aislado donde residía?

En el presente unos y otros elementos, son evidentes en mayor o menor medida en ambos paisajes, en muchos lugares del mundo y en Cuba, también. El propio hombre ha evolucionado.

El avance social ha transformado al medio rural y a los campesinos, aunque en el mundo contemporáneo, hay diversos contextos socio- económicos: opulencia y miseria; adelanto y olvido, que marcan aspectos contrarios, con ciertos estadios intermedios diversos.

Las nuevas tecnologías productivas y de servicios que transforman la vida urbana a velocidad casi astronómica, también irrumpen en el medio rural. En el mundo se habla de una nueva ruralidad, desde la realidad del desarrollo científico- técnico, económico y social; en Cuba, desde nuestras concepciones, también se construye una ruralidad con características propias.

Existen símbolos intrínsecos a lo rural, que se relacionan con el predominio de elementos naturales, con la actividad económica agropecuaria. Todavía en este aspecto queda la diversidad a partir de las condiciones biogeográficas y de recursos de los territorios. Es a partir de ellas que se desarrolla la actividad antrópica y surgen las características

poblacionales, económicas y socioculturales que soportan y condicionan la actividad educacional.

Uno de los elementos que hoy caracteriza al medio rural es el relieve, unido a las condiciones que este impone y particulariza, sobre la comunicación en general y entre los hombres, el acceso a la inmediatez informativa cultural y científico-técnica moderna y a la labor productiva. Este medio influye decididamente en la organización y dirección de la actividad educacional y exige condiciones específicas a docentes y directores. La geografía determina los lugares de asentamiento poblacional (con tendencia a la existencia de asentamientos más o menos concentrados, aunque subsisten no pocos pobladores en asentamientos dispersos en valles y lomeríos) y, por tanto, de ubicación de las escuelas. Lo campestre del medio, multiplica las distancias entre los pobladores rurales imponiendo el aislamiento relativo a comunidades, asentamientos, bateyes, sitierías y/o parceleros, y se refleja también en el esfuerzo físico necesario para el desarrollo de las actividades productivas: hasta caminar por las zonas rurales y de montaña exige mayor esfuerzo personal y resistencia física (a veces un niño debe caminar una distancia de hasta siete kilómetros para llegar a la escuela). Las condiciones climáticas peculiares hacen variar las condiciones de vida en diferentes épocas del año, especialmente durante la primavera.

El medio rural y montañoso en Cuba fue olvidado durante siglos por la colonia y la neocolonia. En los siglos XVII y XVIII las montañas eran cotos vírgenes y estaban cubiertas de bosques exuberantes, sus pocos pobladores eran cimarrones y criollos o peninsulares que en lugares accesibles se asentaban en rancherías y fincas. La actividad económica fundamental era la explotación forestal, la cría animal y la agricultura de subsistencia.

A inicios del siglo XIX, y comenzando por el oriente del país, el cultivo cafetalero devino una ocupación económico-productiva principal como consecuencia de la emigración a Cuba de españoles y franceses que huían de la situación revolucionaria existente en Haití o de la venta napoleónica de la Luisiana a los Estados Unidos. Los núcleos así abiertos no sobrevivieron su apogeo más allá de la mitad del siglo. Las guerras por la independencia contribuyeron a su decadencia, en tanto que las montañas fueron casa de refugio del mambí y del hombre que huía de la fatalidad de la guerra en el llano, tratando de subsistir; sin embargo, no pocas batallas se desarrollaron en todas ellas.

Los años de la república neocolonial hasta 1959, no fueron muy diferentes. La actividad cafetalera resurgió después de la década del treinta. Junto a ella lo hicieron la explotación forestal anárquica, el cultivo de algunos frutos menores y la crianza de ganado mayor. Las

áreas rurales se repartían entre terratenientes cubanos y extranjeros, y las familias de pocos ingresos se asentaban en pequeñas parcelas propias o ajenas, buscando sostén para sus vidas y la de sus familias, no poca sangre se derramó en litigios por la tenencia de tierras. Los hombres y mujeres de las zonas rurales malvivían- marginados y explotados- aprovechando las riquezas de nuestros campos en una sociedad plagada de males y miseria. Fidel Castro, dijo en su alegato “La Historia me absolverá”: “... El 85% de los pequeños agricultores cubanos están pagando renta y viven bajo la perenne amenaza del desalojo de sus parcelas. Más de la mitad de las mejores tierras... están en manos extranjeras. En Oriente... las tierras de la United Fruit Company y la Western Ludian unen la costa norte con la costa sur... Hay 200000 familias campesinas que no tienen una vara de tierra donde sembrar...”. (Castro, 1973: 43)

Después del triunfo revolucionario cambió la situación económica, política y social en las zonas rurales y de montaña; la educación llegó a cada rincón donde hubiesen niños y adultos analfabetos; cada hombre y mujer tuvo acceso a un empleo decoroso. Del abandono social se pasó, entre otros beneficios, a la posibilidad real de cursar estudios, alcanzar una profesión. Nuevas vivencias, expectativas. Una vida segura amaneció y se adueñó de las zonas rurales cubanas. Miles y miles de jóvenes campesinos vinieron a las ciudades para continuar estudios técnicos o superiores. Los servicios sociales básicos fueron organizados: las motocicletas y los autos adquiridos en justo reconocimiento al trabajo social desarrollado llegaron a los habitantes del campo. La faz de las zonas rurales y la vida del obrero y del campesino del llano y de la montaña, cambiaron.

Los jóvenes de las zonas rurales comenzaron a transformarse en técnicos, maestros, ingenieros, médicos, arquitectos, lo que trajo consigo establecerse a vivir en las ciudades y dejar su medio de origen. Bajo la influencia del cambio de las condiciones socio-económicas y estimulados por el interés de unión de hijos y padres, el segmento anciano de la población comenzó, entonces, trasladándose también a residir en la ciudad. Así comenzó, por un proceso más rápido que lento, el éxodo y despoblamiento, el abandono productivo de las zonas rurales y de montaña, que hizo crisis en la segunda mitad de la década del ochenta.

El éxodo campesino en Cuba no fue consecuencia de la marginación y el abandono social como en otros lugares de América Latina y el mundo, sino del avance social propiciado por la Revolución. Hoy los niveles académicos, de mortalidad infantil, natalidad, y de esperanza de vida al nacer, han mejorado. La red asistencial médica abarca todos los ámbitos. Se ha logrado la ampliación y perfeccionamiento de la base técnico- material de la producción estatal y cooperativa y el incremento de los niveles de eficiencia y productividad, del autoabastecimiento y la producción agropecuaria, el

desarrollo de las industrias locales; asimismo se acometió la construcción de minihidroeléctricas, de acueductos rurales, de viviendas, de hospitales, de escuelas de todo tipo y nivel de enseñanza, obras de la infraestructura vial, redes eléctricas y telefónicas. No se ha descuidado el crecimiento de las distintas manifestaciones culturales y el rescate de las tradicionales, la construcción de cines, salas de vídeo, museos, estudios de TV, plantas retransmisoras de la señal radial y televisiva, Joven Club de computación y un impulso a la actividad deportiva.

El desarrollo histórico de la población rural está marcado como un poblamiento más bien aislado, en correspondencia con la proliferación de grandes latifundios o de pequeñas parcelas que obligaban a una vecindad con colindancia relativamente distante. La obra de la Revolución ha creado en las zonas rurales asentamientos significativos y construido comunidades vinculadas con proyectos de desarrollo económico y social.

Las comunidades construidas en la época revolucionaria responden a indicadores (instituciones y estructuras sociales, ocupaciones productivas, costumbres, nuevos habitantes) que son reconocidos por las instituciones de la vivienda y la planificación física como exponentes del contexto urbano, lo que muchas veces es desconocido por los propios pobladores. La explotación de pequeñas fincas o parcelas, incentivada en los últimos años, fundamentalmente, por la necesidad del incremento de producciones agrícolas para el autoconsumo familiar, mantiene el patrón de la población diseminada territorialmente; pero hoy con el proyecto social revolucionario. Esta población no es una sociedad dispersa; ella también se organiza, es protagonista y comparte en actividades sociales, recreativas, productivas, de la defensa nacional, a instancia de diversos agentes socializadores, entre ellos, el médico de la familia, la escuela...

La organización política de nuestra sociedad ha llevado también a las zonas rurales acción movilizadora, cooperada, de participación social y democrática de los pobladores a través de las organizaciones de masas y políticas. En Cuba las nuevas condiciones del desarrollo social generadas por la Revolución han influenciado en la transformación de la vida y el ambiente sociocultural acercando en lo posible el modo de vida del hombre rural al ciudadano, en lo posible.

La conformación por el gobierno cubano en 1987 del "Plan Turquino- Manatí" ha sido vital en esta transformación, pues se redimensionó el esfuerzo para el desarrollo de las zonas rurales de montaña. En la concepción general del Plan Turquino ocupa un lugar de primer orden la expansión de los servicios educacionales, para atender a toda la población escolar de estos territorios en sus zonas de residencia o en las más cercanas.

Esta realidad referida a un cambio o mejoría de las condiciones de vida y a la modificación de algunos hábitos y actitudes; este acercamiento del modo de vida urbano al rural, no significa el fin de la ruralidad. El adelanto socio- cultural no determina la muerte del modo de vida rural, sino que indica el surgimiento y desarrollo de una nueva ruralidad, portadora de viejos y nuevos elementos.

Un renovado medio rural y un modo de vida más desarrollado están surgiendo y deben continuar evolucionando; por ello debe surgir una escuela moderna, donde el director zonal garantice con su misión, el desarrollo de un modelo de hombre consecuente.

Se asume la definición ofrecida en las Orientaciones del Ministerio para el proceso de planificación hasta el curso 2003/ 2004: "... la descripción de posibles entornos en que debe funcionar una organización durante un futuro de mediano plazo y que pueda ejercer cierta influencia en su comportamiento".(MINED, 2000).

1.2.- La dirección de la actividad educacional como una necesidad social.

La actividad de dirección fue desarrollada por la especie humana en su devenir evolutivo, y la colaboración y acción mancomunada de los hombres, debidamente organizada, ha permitido todo el desarrollo de la humanidad desde la **horda** y el **clan** hasta el día de hoy. La dirección de manera gradual surge en la comunidad primitiva, como una necesidad social. A la vez, se produce la división del trabajo en su forma más natural, es decir según el sexo y la edad. La división del trabajo se profundizó con la especialización, se elevó la productividad y, como consecuencia, una concentración de trabajadores y operaciones surgió en los nacientes talleres. La misma provocó la necesidad de la cooperación de forma organizada en el trabajo.

A medida que la vida en la sociedad se desarrolló y se complejizó, el hombre fue necesitando y enfrentando tareas de dirección diferentes. Al tiempo que se especializaban y perfeccionaban los oficios y las manufacturas, que los talleres familiares se convertían en industrias y crecía el poder económico del territorio, surgieron nuevas formas particulares de planificación, organización y de dirección. Mucho después, el hombre tomó conciencia y teorizó científicamente sobre el papel del proceso de dirección en el desarrollo económico- social de la sociedad y de cada uno de los procesos ramales que en ella tiene lugar.

"El arte de dirigir en cualquier esfera siempre se valoró muy alto. Durante los siglos de la Antigüedad y Edad Media se conservaba cuidadosamente el secreto del oficio, se transmitía por herencia... Los procesos de dirección en las estructuras estatales y económicas de la sociedad se consideraban como la manifestación de una actividad intelectual superior, asequible a unos pocos elegidos..." (Voronov, 1980: 9).

En el feudalismo y muy especialmente en la sociedad capitalista, también se ha mantenido este enfoque de necesidad social. El hijo del señor feudal fue educado para explotar su fortuna y bienes –incluía a sus siervos -. El hijo del capitalista –más que un elegido, un heredero universal- ha sido educado para continuar el negocio del abuelo y del padre, dirigir sus bienes y sus obreros. Esta manifestación se aprecia por igual en el campo de las relaciones económicas y de producción, como en la política estatal.

Cada época social se ha caracterizado por un tipo diferente de relaciones de producción y la evolución histórica de la dirección de sistemas se ha correspondido con ese desarrollo socioeconómico de la sociedad, que a su vez ha condicionado el grado de avance del soporte científico alcanzado por la dirección. Bringas, expresó que puede periodizarse en siete etapas históricas. (Bringas, 1999).

En el siglo XX, ante la exigencia que ha impuesto la tecnificación, la automatización en los procesos industriales, el proceso de globalización económica y cultural, las modificaciones que implica para la dirección de los hombres y mujeres que participan en ellos, la dirección se ha ido conformando como una ciencia. Como derivación consecuente, se implica el proceso de formación y educación de este hombre que en lo adelante requerirá más preparación y creatividad, porque no se tratará de su trabajo con una máquina, sino de crear máquinas y programas para su funcionamiento automático, de dirigir la actividad de las máquinas y de intervenir en el proceso cuando exista desviación del programa, de dirigir los procesos en los que este acto de creación tiene lugar, así como su aplicación a la práctica productiva e investigativa; pero también el de una aguda lucha político-ideológica, que ya se vislumbra, por el bienestar socio- cultural y económico de este mismo hombre, que en el mundo subdesarrollado y todavía en los sectores marginados de las propias sociedades del primer mundo, parece hoy destinado a vivir relegado y hambriento. En el mundo todo, se potencia y magnifica el papel del trabajo intelectual del hombre que debe tener un dominio teórico y práctico más amplio, un nivel académico más elevado y una formación cultural más integral. Esta realidad, en nuestra sociedad actual, adquiere una relevancia vital. Se trata de la dialéctica de lo objetivo y lo subjetivo.

Nadie cuestiona hoy la necesidad de la dirección, fundamentada científicamente; todos comprenden que las exigencias de esta actividad especial no fueron iguales para las diferentes formaciones socioeconómicas en las que ha vivido la humanidad – comunidad primitiva, esclavismo, feudalismo -, como tampoco lo son actualmente para las sociedades capitalista y socialista. Díaz señala que “a medida que se han desarrollado nuevos modos de producción, la dirección ha requerido nuevas exigencias y formulaciones “ (Díaz, 1989: 9). En la actualidad, ella manifiesta características muy complejas y dinámicas por la necesidad de garantizar cooperación, participación,

comunicación, armonía, integración y cohesión entre los diferentes elementos de la sociedad y/o de cada sistema en particular para el cumplimiento de las metas trazadas.

Los problemas a los que la ciencia de la dirección debe dar respuesta hoy (en las esferas de la producción, la industria, los servicios) en cualquier sociedad moderna, son tales que no pueden ser abordados con efectividad por un hombre o una disciplina científica, incluso muchos de ellos superan este marco para convertirse en complejos problemas de política de los estados.

Según Voronov “el enfoque sistémico en la solución de semejantes problemas supera el aislamiento de diferentes disciplinas científicas” (Voronov, 1980: 26), es por ello que se requiere en su solución la participación de grupos o equipos multidisciplinarios, o simplemente el concurso de diversas personas calificadas para hallar justa respuesta a problemas identificados.

Es muy discutido entre los científicos el uso del término Dirección. Se identifica indistintamente como dirección científica, ciencia de la dirección, administración, gestión, ciencias administrativas y gerencia. 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. Se trata de una actividad específica y de una función especial: la del director y su función de dirección, inherente a la educación en el universo de la formación humana. Bringas, expresó la dirección se revela como una propiedad de aquella. (Bringas, 1999).

Otros autores consultados apuntan criterios que abordan líneas diferentes del fenómeno, al tratar de definirlo o caracterizarlo. H. Bartsch, señaló que “la configuración sistemática, tenaz y planificada de las relaciones sociales en los colectivos de trabajo, así como en las comunidades y territorios, pasa a ser cada vez más una tarea central de la actividad de dirección”. (H. Bartsch, 1990: 2). Esta tesis se fundamenta en Marx, citado por Afanasiev cuando planteó que “todo trabajo directamente social o colectivo en gran escala, requiere en mayor o menor medida una dirección que establezca un enlace armónico entre las diversas actividades individuales y ejecute las funciones generales que brotan de los movimientos del organismo productivo total... en todos los trabajos donde se cooperan muchos hombres se presenta la necesidad de la interrelación, comunicación y de la unidad del proceso, de un deseo de dirección”. (Afanasiev, 1986: 282) lo que implicaría a consideración de V.I. Lenin, citado por Ugalde, una subordinación libre de contradicciones y un deseo unificado. (Ugalde, 1995).

José Martí, indicó que la previsión era un deber en la tarea de dirección y añadió que adivinar era otro deber. Sentenció que “... para ir delante de los demás se necesita ver

más que ellos”. (José Martí, OC, t 22: 73). Al referirse a los directores de escuelas dijo “... Como jefe de su hogar los directores de colegio tienen el derecho de administrar libremente y reglamentar conforme a su opinión...” (OC, t 6: 202).

Esta opinión pareciera bien autoritaria si no se consideran las advertencias del propio Martí cuando precisó que ella “no corrompa las fuerzas de voluntad, no violente la dignidad de sus administrados, no tienda a afligir con esclavitud y opresiones autoritarias, voluntades nacidas para el culto de la libertad”. (OC, t 6: 202).

Definir la función de la dirección depende mucho del marco histórico- social concreto en que se desenvuelve; en cualquier contexto político y social asume hoy algunas características comunes: tiene carácter histórico- social y a ello responde su forma y contenido, fines y objetivos previamente determinados por necesidades sociales, se basa en el conocimiento de leyes y principios que la rigen dentro de cada sociedad, requiere conocimientos teóricos y prácticos, preparación especial y responsabilidad, se desarrolla en forma organizada y consciente; es compleja, dinámica, se trabaja como un sistema, el hombre es protagonista principal, independientemente del grado de automatización que se tenga en las actividades en general; se ejecuta en el seno de los colectivos o grupos como respuesta a la división social del trabajo; implica relaciones de cooperación y participación de jefes y subordinados; tiene la comunicación intersubjetiva como base medular, requiere respeto y confianza mutua.

La actividad de dirección resulta una necesidad social en la que los dirigentes conducen a los hombres en forma consciente, organizada y protagónica en su interrelación y trabajo con los recursos materiales y financieros, y demás elementos integrantes de los sistemas para alcanzar los objetivos definidos con antelación.

Desde hace algunos años, la importancia de las funciones humanas - psicopedagógicas - y de dirección (en el sentido de la regulación) ha cobrado fuerza frente a la puramente técnica, y los responsables de las organizaciones e instituciones dedican a ellas una parte considerable de su tiempo, energía y competencia. Estas funciones han sufrido profundas transformaciones como consecuencia de los numerosos elementos que han cambiado en las instituciones y sus entornos; el entorno político, el cual ha modificado también de manera notable la actitud de los individuos, quienes reclaman cada vez más su derecho a reflexionar sobre las decisiones que les afectan. Desde cualquier concepción del mando, hay una consideración de la naturaleza humana y otra de la índole de las relaciones intersubjetivas; ellas tienen que ver con la realidad objetiva, con los valores morales y con la motivación e intereses para el trabajo.

En nuestra sociedad socialista la esencia de la dirección es el trabajo con el hombre, es el trabajo político- ideológico, de educación en valores y de desarrollo de pertinencia en los ciudadanos para potenciar las posibilidades de éxito en las demás dimensiones de la vida social nacional.

La construcción de la sociedad a la que aspira el Partido y el Gobierno, y por la que se esfuerza todo nuestro pueblo, requiere de manera muy especial depositar la tarea de la dirección en manos de compañeros con alta calificación y preparación, suficientemente expertos, que permitan cumplir satisfactoriamente las ingentes tareas del desarrollo económico y socio-cultural; así como la consolidación del ideario revolucionario socialista.

Los principios de la dirección existen objetivamente como regularidades; son las formas de materialización de las cualidades de las leyes, forman la base del funcionamiento de los sistemas de dirección y de la realización de las funciones: “La utilización consciente de las leyes es la base fundamental sobre la cual se lleva a cabo la dirección. Esta utilización consciente de las leyes que sirven de fundamento a la dirección es lo que precisamente se llama principio de dirección” (Díaz, 1989: 13). El conocimiento y el empleo correcto de los métodos de dirección contribuyen de forma decisiva al éxito de la labor del director. A los efectos del trabajo se asumen como principios de dirección: el centralismo democrático, el carácter concreto, la dirección colectiva y la responsabilidad personal por las tareas encomendadas con mando único, la incorporación de las masas a la dirección, la planificación y la calificación, la optimización y eficiencia de la dirección, la motivación y estimulación por el trabajo, el control sistémico de la actividad, la unidad de los enfoques políticos y funcional en la solución de las tareas de la dirección y las relaciones mutuas entre componentes del sistema.

Para desarrollar la actividad de dirección con la calidad requerida resulta indispensable el conocimiento de estos principios. Ellos son universales, factibles de aplicar en correspondencia con las condiciones histórico- concretas del sistema educacional, específicamente, a la actividad de dirección en una zona escolar del sector rural. La aplicación de los principios debe contextualizarse teniendo en cuenta el tiempo y el espacio a la evolución de los entornos. Cada director zonal debe conocer su esencia y aplicarlos con creatividad y flexibilidad.

1.2.1.- Evolución histórica de la organización de la educación y la dirección escolar en las zonas rurales.

A partir de lo descrito anteriormente, la organización y desarrollo de la educación en las zonas rurales ha tenido etapas en su devenir histórico.

Antes del 1ro de enero de 1959, la actividad estuvo sumida casi en el olvido, en correspondencia con el desarrollo de la educación y de la dirección escolar en aquellos momentos. En el alegato histórico “La historia me absolverá”, pronunciado en 1953 por Fidel, se explica que, en aquel contexto socioeconómico capitalista de explotación y marginación, poco importaba el desarrollo público de la educación y afirmaba que “el sistema de enseñanza se complementa perfectamente con todo lo anterior: ¿En un campo donde el guajiro no es dueño de la tierra para qué se quieren escuelas agrícolas? ... Todo está dentro de la misma lógica absurda... A las escuelitas públicas del campo asisten descalzos, semidesnudos y desnutridos, menos de la mitad de los niños en edad escolar y muchas veces el maestro quien tiene que adquirir con su propio sueldo el material necesario...” (Fidel Castro, 1973: 45).

En aquella época, las voces de los pedagogos se levantaron denunciando estos graves problemas y aportando solución; pero siempre hallaron oídos sordos en las esferas oficiales. En las fuentes consultadas: Malo (1945), Hernández (1945), Mier (1952), Álvarez (1953), Melián (1959) y otros autores, se reiteran las caracterizaciones y coinciden en describir la situación de la educación en los campos cubanos: actividad escolar no contextualizada, estancamiento de planes, programas; métodos invariables desde 1901- 1959; falta de voluntad política estatal para atender y modernizar la escuela rural; existencia de pocas escuelas, casi todas de aulas únicas o multígrados y matrículas excesivas; falta de recursos materiales de todo tipo y de mantenimientos constructivos; aislamiento del medio rural e inaccesibilidad a los avances científicos, tecnológicos y culturales; inadecuada ubicación geográfica de las escuelas de acuerdo con los principales asentamientos poblacionales; estructura técnico- administrativa y de dirección desinteresada, corrupta y burócrata; inspección escolar ineficaz, inconformidad social por la situación de la educación en el sector rural.

La situación de la educación era deplorable. Ramiro Guerra, citado por Malo planteó la necesidad de reconsiderar los fines de la educación rural para incrementar su efectividad y abogaba por la nuclearización de las matrículas y la preparación especial de los docentes de este sector. Para él era increíble e imposible que subsistiera la escuela rural cubana de forma inalterable desde su creación por la intervención norteamericana en 1901. (Malo, 1901: 45)

Estos pedagogos que conocieron la realidad de aquella escuela en las décadas de los años 1930, 1940 y 1950, no refieren la situación específica de la montaña, pues esta se diluye dentro del contexto rural general. La educación en las montañas de Cuba casi no existía.

Es interesante destacar la creación de las escuelas cívicas - militares en 1936, durante la república neocolonial en zonas de fácil acceso. Se erradicaron en 1959.

Después del primero de enero de 1959, se produjo un viraje radical al estado de cosas existentes. La Revolución llevó la educación hasta el último rincón del país. Al llamado revolucionario en 1959, Se incorporaron 3000 maestros que marcharon, de manera voluntaria, a las zonas rurales, priorizando las montañas, (Varela, 1998: 15)

Entre otras medidas tomadas en estos años iniciales (1959- 1970) tendientes a la organización y desarrollo de la educación rural, pueden citarse:

- Creación de direcciones educacionales en correspondencia con las zonas rurales y de desarrollo en la montaña (génesis de futuros municipios).
- Designación de una estructura de dirección educativa rural con carácter regional y municipal.
- Organización de diferentes rutas o zonas de inspección en cada municipio (15- 30 escuelas en cada ruta) dirigidas por un inspector escolar, construcción de “unidades zonales” en diferentes puntos de la geografía rural (eran locales donde radicaban las oficinas administrativas, el almacén de insumos; era centro de reuniones y de superación técnica y, albergue de tránsito).
- Designación de docentes destacados como responsables de escuelas, organización de microzonas o comisiones de estudio para el intercambio de experiencias, asesoramiento y superación entre docentes, así como colectivos técnicos de zona con iguales fines.
- Creación de escuelas internas para el nivel primario a partir del curso escolar 1960-1961 (nuclearización de matrículas).
- Creación de los Organismos de la Educación (OPE) que pretendían abrir la escuela a la influencia social y además promovían la interacción escuela- familia- comunidad.

A partir de 1975 con la implantación del Plan de perfeccionamiento y Desarrollo del Sistema Nacional de Educación se introdujeron variantes para la organización de las matrículas de las escuelas rurales en general (incluida su concentración parcial) y en el trabajo de los docentes en las escuelas de este sector.

Al aplicarse en 1977 la División Político Administrativa del país se reorganizó la estructura administrativa y de dirección; aunque esta última, en el sector rural, generalmente siguió en manos del inspector escolar y se apoyó para el desarrollo del proceso docente

educativo –en lo didáctico- en la figura del metodólogo municipal y un grupo de colaboradores.

En Cuba, la política de nuclearización de las matrículas escolares del sector rural formó parte de las normativas del Ministerio de Educación, en las décadas 1960, 1970 y 1980; pero la experiencia de la práctica pedagógica demostró que la eficacia era limitada (especialmente por la inserción del niño en un ámbito y en un proceso docente educativo descontextualizado con sus vivencias cotidianas, porque al niño un mayor lo saca de su lugar. Posteriormente, se potenció, la atención de los alumnos en las propias áreas de residencia y se limitó en lo posible, la diversidad de grados en el aula multigrado, con el empleo de mayor cantidad de docentes por escuelas.

En la década de los 80 se acentuó el éxodo campesino hacia las ciudades y lugares poblados. Esto se reflejó en la disminución de matrículas y cierre de escuelas, lo que hizo más compleja y difícil la atención docente en la zona rural.

En los años del Período Especial, a partir de 1991, con el recrudecimiento del bloqueo y el incremento de las limitaciones económicas del país, se produjo un empeoramiento de las carencias materiales en las escuelas, éxodo de maestros, especialmente en las zonas rurales y de montaña, y como paradoja, acrecentaron las matrículas debido al retorno de familias a las áreas del sector rural. Fue mayor la creación de escuelas unígrados y aulas multígrados lo que propició la necesidad de docentes.

En adición a estas realidades, la exigencia social de ampliación de la calidad educacional, hizo pensar en nuevas formas de organización y dirección para las escuelas rurales. El MINED, indicó la selección de “personas adecuadas para ser ubicadas como directores zonales en aquellos lugares que fuera posible”. (MINED, 1992: 5) La indicación fue general y poco precisa, no explicitaba el alcance de los términos “personas adecuadas” y “lugares donde sea posible”. Lo más difuso de la indicación radicó en la orientación de designar un docente como director de un territorio, sin regular en alguna medida la estructura organizacional zonal, objetivos, funciones, requisitos, principios de trabajo, sistema de relaciones, adecuación al contexto y otros elementos vitales. Posteriormente, en la Carta recibida con fecha, 14 de julio del 2002 del MINED, se plantean normativas para el cargo, que definen categorías, relacionadas con la clasificación de las zonas, regulaciones de funcionamiento; pero sin atender a ningún criterio de índole metodológico, aspecto tan importante para lograr la eficiencia educacional, solo a partir de determinados criterios administrativos.

Hoy, las zonas rurales de cada municipio del país están divididas en pequeños territorios o zonas atendidas por directores zonales; 317, que agrupan a más de 2150 escuelas. (Zanleoni, 1997: 4)

Todas estas tareas transformadoras durante décadas se reflejaron en la actividad de dirección educacional. En las zonas rurales, la dirección escolar se centró, por muchos años, en el inspector escolar, auxiliado en el asesoramiento técnico a docentes noveles por maestros responsables de escuela y otros de reconocido prestigio profesional que desarrollaban el activismo pedagógico como colaboradores.

En las zonas rurales el director surgió coyunturalmente, para dar respuesta a los centros internos creados desde 1961 como parte de la incipiente política educacional de nuclearización de matrículas rurales o por el crecimiento de la matrícula en una escuela dada. Este "Status quo" se mantuvo hasta el surgimiento del director zonal. El director de una zona rural deviene un tipo "sui generis" que desempeña sus funciones en un contexto también singular. Su surgimiento y la práctica pedagógica casi han extinguido el concepto "director de escuela" en estas regiones.

La creación de las direcciones zonales obedece a la necesidad de operar transformaciones estructurales que permitieran favorecer el reordenamiento y aprovechamiento de los recursos humanos disponibles, acercando la dirección metodológica a los factores que intervienen directamente en el acto educativo. (García, 1999: 2). Este cambio unido al surgimiento del director zonal con un colectivo de docentes subordinados a él, la modificación de métodos, procedimientos y estilos de trabajo, el establecimiento de relaciones intersubjetivas de ayuda, comprensión y respeto mutuos, y otros elementos, influyen decididamente en la consecución de los cambios deseados.

Hoy se requiere que la dirección de una zona rural exista también para hacer de las escuelas verdaderos sistemas abiertos, participativos, democráticos, que la conviertan en el centro cultural más importante de la comunidad para acercar la actividad educativa a los pobladores como personas, familias y grupos sociales. La misión no es solo la de educar a las futuras generaciones, sino la de lograr que las escuelas y zonas reflejen fielmente la cultura de los entornos. Otros encargos son acrecentar el patrón de la cultura nacional a los grupos humanos allí asentados, además de revitalizar las culturas autóctonas, mediante una interrelación activa y participativa, preparar las familias para el desarrollo de un trabajo educativo y preventivo más eficaz en las temáticas que constituyen grandes problemas sociales contemporáneos y que se convierten en ejes transversales o líneas directrices de la cultura escolar, a través de los respectivos diseños curriculares.

1.2.2.- La dirección y organización escolar como fundamentos de la dirección zonal.

El condicionamiento histórico y social de la actividad de la dirección escolar adquiere un carácter estratégico. Existen desafíos planteados al hombre de hoy y al de mañana que sobrepasan el estadio de la formación y la educación, y llegan al cuestionamiento de su propia existencia; los valores ciudadanos y las competencias profesionales ocupan un lugar de privilegio. A ello hay que añadir el extraordinario desarrollo científico y tecnológico que ha conducido a la globalización actual, la que potencia y multiplica el carácter productivo y competitivo de la ciencia.

La irrupción de nuevos descubrimientos científicos denota claramente lo obsoleto de los sistemas educativos, tras una década de desarrollo. Hay que formar personalidades capaces de adquirir herramientas procedimentales que les permitan continuar su autodesarrollo más allá de la escuela. Todo ello eleva de manera notable los requisitos planteados a la dirección escolar.

La dirección educacional tiene su base fundamental en las leyes generales de la sociedad y en los principios de dirección de la sociedad socialista. Las bases planteadas por Carlos Marx y Engels fueron convertidas por V.I. Lenin en todo un sistema teórico de leyes y principios, que la práctica revolucionaria social en Cuba ha enriquecido en procedimientos. La dirección escolar en Cuba se apoya en postulados científicos universales, aportados por el Marxismo- Leninismo y en las raíces ideológicas y pedagógicas autóctonas y martianas como base de la filosofía y la política educacional; se basa en la dialéctica del desarrollo de la sociedad y de la propia escuela (una aplicación consciente, continua y creadora de los logros de la pedagogía, de los últimos descubrimientos y aportes de la práctica pedagógica de avanzada); forma parte del carácter clasista de la sociedad y responde a los intereses del pueblo trabajador, dueño de su propio destino y está incluida en la actividad del estado socialista.

Se asume la posición teórica del Dr. José A. Bringas sobre la base del análisis y enunciado de las leyes de la Dirección Educacional Institucionalizadas (DEI) acerca de las relaciones pedagógicas esenciales, estables y reiterativas (Dr. José A. Bringas, 1999: 77): ley de la pertinencia social de la DEI; ley de la conjugación armónica entre lo social e individual en la DEI; ley de la integración y diferenciación de los componentes de la DEI, por considerarse que se corresponden con los objetivos y las constataciones realizadas en esta investigación y se asumen como un referente teórico para la estructura que se pretende.

Las condiciones internas y externas del desarrollo social en el país, hoy- políticas, ideológicas, económicas, culturales, sociales- elevan, de manera notable, los requisitos planteados a la dirección y exigen, por tanto, firmeza de principios, conciencia, desarrollo intelectual y cultural, alto nivel teórico y tecnológico y de preparación y formación de todo director escolar.

Existe consenso a partir de la realidad constatada en la práctica y por investigaciones realizadas, que los cambios necesarios deben encaminarse no solo a la transformación del proceso educativo, de la vida escolar y de las relaciones con el entorno; sino también de las estructuras, los estilos y funciones de la dirección, así como la selección y preparación de los funcionarios y cuadros; otros aspectos fundamentales son las concepciones de la organización escolar a partir del conocimiento y aplicación consecuente de leyes y principios. Estos elementos que establecen determinadas relaciones y producen como efecto una serie de cualidades, no presentes en ninguna de las partes componentes.

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

La **dirección escolar**, es una actividad específica y una función especial: la del director y su función de dirección educacional. Su conceptualización ha tenido una evolución en el tiempo, como señala Bringas: “Históricamente las relaciones pedagógicas en el nivel de dirección institucional se separan de las relaciones pedagógicas que se dan en el proceso docente-educativo cuando la división social del trabajo alcanzó un notable nivel de desarrollo, específicamente cuando la escuela aparece como una institución sociocultural significativa que exigía su dirección desde un centro único para ejecutar las funciones generales que emanaban de los movimientos del organismo en su conjunto, suceso histórico que alcanza su máximo nivel de desarrollo cuando surge el Estado de derecho al fragor de la revolución francesa (1789), donde por primera vez se dirige orgánicamente la educación desde un centro único nacional, como función estatal” (Bringas, 1999: 63).

Hoy existen diferentes enfoques para la conceptualización de la dirección escolar, entre las que se pueden mencionar:

- Influencia sobre la conciencia y la conducta de los docentes para lograr aprendizajes en ellos y sus discentes. (MINED, 1979); (Antúnez; 1998: 236); (Muguercia, 1982: 9); ISE.
- Organización y liderazgo de grupos humanos que intervienen en el proceso educacional. (Mendoza; 1995: 3); (Mace, 1990: 187); (Díaz, 1989: 8), (Petersen y Plowman, 1961: 36).
- Gestión administrativa de recursos y conflictos. (Rul, 1995: 61).
- Organización del proceso educacional para cumplir las exigencias sociales. (MINED, 8. Seminario Nacional a Dirigentes T 2: 369); (Manzano, 1999); (Tesis y Resoluciones sobre Política Educacional Primer Congreso del PCC, 1975: 403); (Savin, 1972: 302); (Mañul, 1999: 13); (Pozner de Weinberg, 1995: 70); (Afanasiev, 1978: 20); (Colectivo de autores, "Organización Científica de la Dirección Estatal", 1990: 5); (MINED, "Pedagogía", 1984: 315); (Bringas, 1999: 60).

Entre los criterios existentes se asume el criterio de Sánchez quien expresa que la dirección educacional es "el sistema armónico de regularidades, concepciones, métodos y procedimientos que tienen un carácter científico y un componente artístico, que debe materializarse en la actuación profesional de dirigentes y docentes y ser aplicada al desarrollo integral de los sujetos y grupos de sujetos de la educación como actividad humana específica... a través de un sistema de influencias psicopedagógicas fuerte, coherente y sistemático... contemplando padres, comunidad e instituciones de la misma" (Sánchez, 1999: 40). Como se observa dicho autor concibe lo artístico, como la necesidad y posibilidad de crear modos de hacer para la solución satisfactoria a los problemas enfrentados, es decir, aplicar el enfoque de contingencia y de cambio con una base científica.

En las constataciones realizadas con los instrumentos aplicados y el análisis de la práctica pedagógica, reforzada por la experiencia del autor, se considera que la **dirección escolar** se configura como una actividad compleja, multidimensional, multifactorial, que abarca los diferentes criterios valorados. Un director de escuela o zona rural debe trabajar por cumplir las exigencias sociales planteadas a la institución, evitando la entropía, estimulando la actuación e incentivando las relaciones armónicas entre todos los factores, con una alta eficiencia en el uso de los recursos.

La característica esencial del **proceso de dirección escolar** radica en su doble interacción con los hombres, como recurso del proceso (alumnos, docentes, padres, agentes sociales) y como resultado (aprendizajes, conocimientos, normas, comportamiento, valores). Su desafío es dinamizar los procesos y la participación

protagónica de los actores que intervienen en la acción educativa, construyendo procesos de calidad para lograr los resultados buscados. El producto logrado (formación y desarrollo de discentes y docentes) constituye la expresión del cumplimiento del fin y los objetivos de la institución. (García Ramis, 1999).

El proceso docente educativo en virtud de su naturaleza y fines, por su complejidad y dinamismo exige una dirección consecuente. Su adecuada concepción, estructuración, organización y su funcionamiento exitoso, constituyen factores vitales en el desarrollo social para la formación de hombres y mujeres plenos, competentes, identificados con el proyecto social, dispuestos a su mejoramiento y defensa. La Dirección de una institución escolar, hoy, sobrepasa los límites del gobierno de lo didáctico.

En las tesis sobre Política Educacional (Secretariado del Comité Central del PCC, (1976) aprobada por el Primer Congreso del PCC en su resuelto 14 establece que... “la escuela ha de desempeñar un papel cada vez más eficaz como centro formador de niños y adolescentes, con la participación activa de las organizaciones políticas y de masas...”

La necesidad- ya apuntada- del incremento de la calidad del proceso docente educativo, conduce a la certeza de la necesidad de cambios en los **procesos de dirección** y de organización, de la selección, preparación y desempeño de los dirigentes responsabilizados socialmente con su conducción en las diferentes zonas de dirección en el sector rural, que por añadidura, está impregnado también por el estilo y el conocimiento no solo del docente, sino también del director zonal.

En este proceso se considera a los docentes, y también a los entornos, como objetos de dirección y crecimiento profesional y/o cultural, privilegiándose las acciones de mejoramiento profesional, interacción y cooperación, así como la interrelación con los agentes educativos de la comunidad.

Se impone la necesidad del cambio educativo considerado como “una categoría que incluye conceptos de innovación, mejora, reforma o transformación” (García Ramis y otros, 1996: 1). Este cambio se contextualiza en el tiempo, en la referencia histórica - social. (García Ramis, 1996: 1), a lo que debe agregarse también el espacio- escenario, pues las condiciones concretas en cuanto a topografía, distancias, extensión, influyen en la conformación del sistema de dirección del director zonal.

Para llevarlo a cabo hay que considerar contextos, medios, recursos, niveles y posibilidad de interacción. Hay necesidad de cambio del proyecto educativo, de la escuela, del docente y de los discentes; también del director, de su desempeño. Es necesario disponer de una estructura de referencia sobre lo que debe ser la actividad de dirección, la relación jerárquica entre los actores y los agentes externos del proceso, de las cualidades a

poseer por dirigentes y dirigidos, tomar en consideración ciertos comportamientos o estilos y poner en práctica unas técnicas concretas.

El autor citado anteriormente considera la escuela como el centro de los cambios educativos necesarios y privilegia la estimulación y promoción de los procesos de autoperfeccionamiento para una perspectiva de éxito. La creciente complejidad de las instituciones y las exigencias sociales a la educación y la escuela, requieren individuos más independientes, con iniciativas, imaginación, con un agudo sentido de la competencia y que, además, sean capaces de superarse. Ellos necesitan de la motivación y el estímulo; darles razones para que demuestren que poseen las cualidades requeridas. La motivación se corresponde con una visión preventiva y un cambio en las formas y vías de control. La dirección tiene que ser más humana. Su racionalidad debe dar paso progresivamente a la relación afectiva.

La teoría de las necesidades humanas, enfocada por diversos autores, –Maslow, Herzberg, McGregor -. Da primacía a las necesidades fisiológicas, de seguridad, de reconocimiento y estima, de desarrollo –realización y de autorrealización. Desde esta concepción humana, la médula de la función de dirección radica en la consideración de las necesidades e intereses de los dirigidos, de su motivación por diferentes vías para el cumplimiento de los fines y objetivos propuestos colectivamente.

A partir de los sustentos de las nuevas tendencias hacia el cambio en los sistemas de organización, desde el punto de vista de la organización escolar, resulta importante considerarse la influencia del entorno (por su complejidad y dinamismo), la contextualización de la escuela en la comunidad y la reestructuración de los subsistemas de las escuelas y zona. Desde la perspectiva de la necesidad de interrelaciones e interacción con el entorno, las escuelas y zonas se encuentran en posición privilegiada para su contextualización en la comunidad por desarrollar relaciones más objetivas y directas.

La sociedad, en Cuba, ha adquirido conciencia de un necesario redimensionamiento del sistema organizacional de la escuela rural. Urge lograr realmente un cambio en el grado de conocimiento y consideración proyectiva de las características de las zonas en la relación entre los agentes, el diseño del curriculum, la organización funcional, el uso de recursos, la extensión de los servicios, el perfeccionamiento de los soportes profesionales, la capacidad para identificar e incorporar nuevas formas de trabajo, la redefinición de estrategias y de la cultura que se genera para cumplir con el requisito de la dirección del cambio al concebirlo como un proceso paulatino, que a la vez que involucre poco a poco a los elementos que le corresponden, se produzca un autoperfeccionamiento

y el de la propia institución, se magnifiquen los resultados y se produzca un crecimiento profesional y de la acción cooperativa.

La elevada profesionalidad de los elementos docentes es, indudablemente, un factor determinante en el éxito. La concepción y desarrollo de la dirección educacional, de los diseños curriculares de las escuelas y aulas, del nuevo sistema de trabajo del MINED, del Entrenamiento Metodológico Conjunto (EMC) como método y estilo de trabajo la interacción e interrelación con los diversos agentes comunitarios, exige del director zonal una calificación y una preparación para desarrollar su dirección efectiva y capacidad personal con la activa participación de todos, el diseño y ejecución de la estrategia educativa de las escuelas y de la zona.

El MINED ha planteado la necesidad de convertir la escuela en un centro promotor de cultura en la comunidad y ello reviste especial significación para la zona rural. A tales efectos y desde hace 7 cursos, existe un plan de acción para el trabajo educacional en las zonas rurales y de montaña que refleja la necesaria contextualización del proceso pedagógico. (Anexo 1)

Coll, en Psicología y currículum considera que “el crecimiento personal es el proceso mediante el cual el ser humano hace suya la cultura del grupo social al que pertenece”. (Coll, en Psicología y currículum, 1995: 23) No se trata de cualquier medio, solo aquel “culturalmente organizado”. (Coll, 1996: 27), puede ejercer una influencia formativa positiva; es decir, el que diagnostica problemas y dificultades, identifica realidades y objetivos sociales, traza metas y estrategias consecuentes y desarrolla una cultura organizativa conveniente en la que la interrelación escuela- familia- comunidad- estudiante es el eje de la acción en aras de la formación deseada de los sujetos.

La dimensión familiar se ha incorporado potentemente a la revalorización del entorno de la escuela, considerando el hogar como otro espacio educativo importante en sus relaciones con la escuela y las interconexiones de esta y “sus ambientes sociales de parentesco, amigos, vecinos, compañeros de trabajo y conocidos”. (Milardo, 1988: 9). Es evidente que cada familia aporta diferentes experiencias y modos pedagógicos a sus miembros, y ello debe ser considerado por las escuelas.

La organización escolar debe considerar los saberes o fondos de conocimientos que porta el estudiante, originados en la familia y la comunidad. Ambos son realmente zonas de posibilidad y convierten la labor de la escuela y del docente en el aula, en contextos más significativos para los estudiantes.

Los argumentos expresados dimensionan la importancia del liderazgo que es capaz de ejercer el director zonal en su gestión y se privilegia la necesidad de alcanzarlo, no solo

formalmente, sino también naturalmente. Lograr aglutinar, estimular, incentivar, convencer, arrastrar los grupos de trabajo de diferentes escuelas y los diferentes agentes y familias en las distintas áreas de su zona, resulta imprescindible para el logro de los objetivos propuestos. No se puede definir al líder por sí mismo. Solo puede definirse en relación con un grupo. El liderazgo es función de grupo. El éxito de sus funciones también depende de otros en el grupo que lo ayudan o lo sustituyen en algún momento. Se requiere un liderazgo participativo, de consenso, comprensión, respeto y apoyo colectivo.

En las comunidades y con las familias de diferente nivel socio-económico y cultural relativo, los directores zonales están obligados a proporcionar un fuerte liderazgo instructivo en las dimensiones pedagógica y comunitaria, a través de los grupos de docentes; también deben desarrollar la dimensión ambiental- cultural, pues en los alumnos de diferente procedencia cultural, el ámbito de aprendizaje suele ser diferente. En estos casos, el director zonal debe asegurar que las normas escolares sobrepasen a las escuelas, cuando estas establecen bajas expectativas para los estudiantes. El liderazgo del director zonal en la enseñanza estará íntimamente ligado al contexto de la escuela y zona.

El director zonal debe ser un dirigente con experiencia y preparación adecuada para poder desarrollar con eficiencia, objetividad y pertinencia un proyecto educativo de zona, como producto de decisiones colectivas.

La formación y desarrollo de la personalidad del director zonal adquiere singular importancia. (El Comandante Ernesto Che Guevara calificó al cuadro “columna vertebral de la Revolución” obras, 1970: 154). Fidel Castro, en una reunión con los directores de las escuelas secundarias básicas en el campo planteó que era “esencial la cuestión de los cuadros que dirigen las escuelas”. (Pedagogía, 1984: 154) y apuntó elementos de la complejidad, dinamismo, y diversidad de su contenido. De las cualidades personales del director, de su capacidad para cohesionar al colectivo, del estilo de dirección, del clima psicológico formado en el centro –“el ambiente”-, depende también el resultado del trabajo. Estos factores influyen sobre el estado anímico de los miembros del colectivo, en su disposición para la labor cotidiana y contribuyen al aumento o la disminución de sus potencialidades productivas.

Autores consultados. Beare y otros, (1992); Gairín, (1996); Drucker, (1993); González MT, (1991); López F, (1994); San Fabián JL, (1993); Smyth J, (1994) -identifican un conjunto de rasgos que, persistentemente, se dan en los directivos de escuelas eficaces: visión clara de las posibilidades, capacidad de estimular a los docentes, elevadas expectativas

de los resultados posibles a alcanzar, interacción con los docentes de modo constructivo, preocupados por el uso eficaz del tiempo real de aprendizaje y el uso creativo de recursos, seguimiento y evaluación del proceso para la observación directa del mismo y otras vías para continuar la planificación docente. La práctica pedagógica cubana, la experiencia de nuestros mejores directores, expuesta en textos citados ya en este trabajo, la realidad constatada en esta investigación por los diferentes instrumentos aplicados y la experiencia personal del autor, demuestran estas opiniones para este contexto.

Hay que tener en cuenta las capacidades pedagógicas y el carisma que porta el director, que le permiten aplicar con mayor efectividad los principios y métodos de dirección.

Al director se le exigen cualidades diversas. Nadie nace siendo director de escuela o zona. Este desempeño también debe ser aprendido. El tener experiencia pedagógica es una premisa que debe ser complementada con una necesaria preparación para el cargo: científica, teórica y práctica previa y suficiente. Cualidades y requisitos laborales se entrelazan en el desempeño cotidiano, y se desarrollan en la actividad y en intercomunicación. Urge desterrar el criterio de que la dirección – y más en el complejo contexto rural -- puede ser realizada por cualquier docente con buena voluntad, Esta es una tarea muy compleja y difícil.

El objetivo de la dirección educacional en el sector rural se materializa por el desarrollo de un proceso directivo en varias escuelas, en coordinación con los factores extraescolares y zonales, que abarcan diferentes entornos, comunidades y familias; la competencia profesional pedagógica, el nivel cultural del colectivo pedagógico y su cosmovisión, son vitales para lograr la participación animada y la aprehensión del proyecto educacional zonal y escolar por las familias y agentes comunitarios, en el desarrollo de una cultura renovada enraizada en la savia del entorno rural; pero permeada y configurada para las necesidades del futuro a partir del patrón cultural nacional. Así, el rol del director zonal reviste importancia medular.

Todo esto hace muy importante y forma parte del enfoque político de la organización escolar. Los hombres que la conforman necesitan reflexionar sobre el material que recibe la escuela y el egresado que devuelve a la sociedad. Si el entorno y la sociedad se modifican, cambian, se reformulan las demandas al sistema escolar que tienen salida a través de la cultura y la organización del proceso educativo. Hoy la calidad del egresado es motivo de preocupación y atención por las diversas sociedades y sectores, independientemente de sus ideologías. En el discurso clausura del Congreso Pedagogía 99, Fidel Castro, ante los embates de la globalización neoliberal subrayó la importancia de crear valores y sentimientos solidarios en los niños y jóvenes, insistiendo en el papel que

en este sentido corresponde a la escuela y a los educadores. (Fidel Castro. Granma, 28-1-99),

Los fenómenos educacionales, al igual que todos los sociales, están sujetos a leyes que los caracterizan como sistemas. (Pérez Rodríguez, 1996: 82). Como consecuencia del proceso del conocimiento, el estudio del sistema conduce a una reducción de sus componentes por abstracción, y se concentra la atención no en todos sino solo en los principales cuya interacción caracteriza cualitativamente dicho sistema. Este presenta una estructura jerárquica, pues estos elementos son, a la vez, subsistemas de la totalidad y se manifiestan en las relaciones recíprocas de aquellos, al tiempo que el sistema puede considerarse subsistema de otro mayor. Esta interrelación y organización son estables en tanto que sistema; pero relativamente independientes de los componentes. Cualquiera modificación introducida en un subsistema afecta la estructura integral del todo, y tiende a su destrucción o modificación. Aspectos centrales de la teoría de los sistemas son la relación totalidad–partes, las relaciones entre componentes y la del dinamismo -- adaptación. Estos elementos también son focales para la dirección estratégica.

La escuela constituye, por sí misma, una institución independiente; pero en el sector rural, por mucho tiempo, constituyó una entidad subordinada operacionalmente a la Dirección Municipal de Educación. Las exigencias sociales, como consecuencia de los cambios económicos, políticos y sociales producidos en los años de Revolución, han condicionado los cambios estructurales, jerárquicos y de relaciones de dirección y trabajo entre el nivel municipal y la escuela; además de cambios en fines, objetivos y contenido del trabajo escolar. La creación de la zona escolar, en el sector rural, responde a esta necesidad ya apuntada. Constituye una nueva realidad y categoría estructural y de dirección, un nuevo subsistema dentro de otros superiores. A su vez, vista como sistema, la zona está integrada por varios subsistemas que se interrelacionan desde diferentes dimensiones.

La teoría de sistemas llama la atención sobre la naturaleza dinámica e interrelacionada de los subsistemas y de la actividad de dirección. Proporciona un marco de referencia dentro del cual se pueden planear acciones y anticipar las consecuencias no previstas que puedan presentarse. Con una perspectiva de sistemas, el director zonal debe lograr fácilmente un equilibrio entre las necesidades y metas de la zona y las de cada una de sus escuelas. La idea de totalidad se complementa entonces con la interrelación e integración, poniendo el acento en la resultante global.

La noción de la dirección zonal como sistema conlleva, implícitamente:

- 1- Una proyección abierta en la acción institucional, tanto en lo educativo como en lo pedagógico, que garantice una interconexión de influencias con el contexto intrazonal y

extrazonal –externo e interno -, 2- un proceso de planificación y organización dirigido a interrelacionar y diseñar estrategias para la actuación de diferentes componentes zonales del proceso educacional que aseguren más calidad en los resultados pretendidos, 3- la idea de orientación, articulación, coordinación y cohesión de la acción de todos los componentes en función de los fines y objetivos propuestos, 4- el contexto condiciona la acción del sistema y le aporta un carácter dinámico, gracias al cual puede alcanzar la finalidad establecida –configurando mecanismos de control- , superarla y orientarse operativamente hacia nuevas metas.

La esencia de esta consideración radica en un cambio en la concepción de la labor de la escuela como componente de la zona, de su proyección social y de su dirección. Es hacer de la zona un sistema abierto.

La aplicación de la teoría de los sistemas abiertos en la planeación educacional y en la concepción funcional de las escuelas, ha subrayado aquel carácter abierto de las instituciones y sus relaciones complejas con otros subsistemas sociales. Hoy, en Cuba y en el mundo, se yuxtaponen los contenidos del sistema socioecológico, como una respuesta necesaria a los grandes temas sociales y naturales que constituyen preocupaciones generales.

Cuando se consideran los diferentes subsistemas organizacionales dentro del enfoque sistémico del sistema abierto: estratégico, estructural, de dirección, metodológico, tecnológico, administrativo, extraescolar, político- ideológico, ambiental, humano, comunitario, se encuentra todavía que hay rasgos predominantes del sistema cerrado y del enfoque burocrático. La participación de docentes, alumnos, de las familias y comunidades aún no alcanza los niveles pretendidos declarados oficialmente. Ello se debe a que no se ha desarrollado suficientemente una cultura organizativa escolar, (especialmente en las zonas rurales donde la diferenciación, la integración, la participación, la coordinación y la flexibilidad organizativa son dimensiones de indispensable consideración), como norma de trabajo de los elementos humanos integrantes de la zona rural.

El proceso es complejo en una zona rural donde el sistema se integra por diferentes escuelas, contextos y realidades internas y externas, las que a su vez manifiestan el dinamismo propio del desarrollo social.

Una de las vías principales en la que la dirección debe apoyarse en la búsqueda de soluciones para este nuevo planteamiento educativo, es en la participación activa, consecuente y entusiasta de la comunidad local, en la labor mancomunada de las escuelas y zonas. En esencia, es dar oportunidad y lograr la colaboración estrecha de

docentes y miembros de la comunidad interesados en buscar respuestas a las nuevas necesidades de las instituciones y comunidades. Esto derivará no solo en frescas concepciones organizativas escolares, sino en una variedad de intervenciones pedagógicas en los modelos comunitarios y concepciones didácticas, en general, enmarcados en el círculo de la vida social, escolar y personal.

La propia vitalidad de la institución (dirección zonal y/o la presión social sobre ella, potencia contradicciones y conflictos que, muchas veces, son la base del cambio y la evolución (enfoque de contingencia). El enfoque de sistema, ha influido en la orientación situacional o de contingencia, pues esta se convierte en consustancial a la concepción de sistema abierto, porque la forma de dirigir se concibe como una realidad que obedece a otros aspectos externos (el entorno escolar- zonal, la demanda estratégica social, la tecnología y la metodología). El enfoque de contingencia acrecienta el de sistema al dirigirse, con detalle, a las relaciones entre las partes del mismo, en la búsqueda de una definición de aquellos factores que son cruciales para un aspecto o tareas específicas y la aclaración de las interacciones funcionales entre los factores relacionados.

La esencia del enfoque de contingencia radica en que no existe un modo de actuación válido para todas las circunstancias; existen, más bien, modos diversos para situaciones diferentes. (Mendoza, 1995: 9) existen tres modelos en el enfoque de contingencia de la organización y la dirección: estructura- entorno (social), estructura- estrategia y estructura- tecnología. La práctica pedagógica en el contexto rural indica que este enfoque también es relativo a los entornos físico- geográfico, a los recursos, servicios especiales y sociales que debe prestar la institución y a las vías de extensión de la actividad educacional que socialmente se erige a la escuela, es decir, que el director zonal, en la concepción y organización de su gestión directiva, tiene que considerar su universo de trabajo con una proyección integral.

Al analizarse las diferentes variantes que pueden presentarse en la realidad de cada una de las dimensiones del universo de la escuela y zona rural hay que considerar, también, el aspecto geográfico; pues la ubicación de las escuelas, las distancias a recorrer diariamente por los niños y los accidentes del relieve que deben andar y desandar, determinan en muchos casos las variantes de organización que se asumen para el desarrollo del proceso docente educativo en las escuelas.

El DZ está obligado a realizar en su labor diaria una serie de acciones que integren el esfuerzo de su personal docente y la comunidad.

Este proceso de integración, que se fundamenta en la necesaria relación encargo social y proceso docente- educativo, y por la unidad dialéctica de esta integración y la estabilidad

interna (Bringas, 1999) se identifica como una acción mancomunada de todos los elementos para el cumplimiento de las metas, a partir del reconocimiento y aprehensión de características zonales y la satisfacción de las necesidades de las zonas, de cada escuela y docente. Esta función integradora requiere, del director zonal, inteligencia, tacto, conocimientos, actividad, perseverancia, preparación profesional; es realmente compleja y difícil, y es una de las que tipifican su acción; ya que él no dirige una, sino varias escuelas y varios colectivos de docentes y alumnos a los cuales debe darles unidad, cohesión, de manera que se interrelacionen y se proyecten hacia diferentes ámbitos, como una institución unida y no como escuelas independientes.

Todos estos aspectos constituyen funciones de la dirección que se deben cumplir durante el desarrollo de la actividad escolar, “formando un ciclo espiral que, teóricamente, comienza con la planificación y termina con el control” (MINED, 1984: 337). Realmente no resulta tan simple la formación de este modelo de funciones laborales del director escolar en el sector rural, pues debe procurar el cumplimiento de su misión no en una escuela, sino en un territorio cuya complejidad y dinamismo ya ha sido señalado y con estructuras de organización muchas veces diferentes a las tradicionales.

La dirección tiene un contenido y son, precisamente, las funciones las que se constituyen en “manifestación externa” (Sánchez, 1999: 12), de la misma, es decir, lo que el director zonal debe hacer sistemáticamente para conducir su institución (zona- escuelas) hacia el cumplimiento del encargo social. La dirección se integra por una serie de pasos que se suceden ininterrumpidamente y que, además, interactúan y se retroalimentan. Las funciones se constituyen en un todo. Ninguna de ellas proporciona la visión completa del contenido de la dirección. Ellas integran un sistema: “toda modificación del contenido de la actividad condiciona cambios respectivos a las funciones de dirección y por consiguiente, en la estructura orgánica del sistema” (Omarov, 1997: 52). Las funciones del director zonal, cuyo contenido responde a contextos complejos y dinámicos y a una estructura peculiar de instituciones diferentes agrupadas bajo una sola dirección, sufren condicionamientos y se hacen contingentes a las necesidades objetivas del proceso. De aquí se deriva también que la estructura orgánica del sistema de dirección zonal tenga una base de construcción en las funciones que debe desarrollar este funcionario.

La Resolución Ministerial 208/ 79 da una explicación de los deberes funcionales del director. En ella se establece la competencia del director en las dimensiones interna y externa del entorno escolar, en lo político-pedagógico, pedagógico-metodológico, técnico-administrativo. El pormenorizado documento de 7 cuartillas refleja una dirección de tipo autoritario- burocrática con algunos elementos de burocracia.

En 1993 el MINED emitió un documento titulado “Recomendaciones para el director zonal”. En la página 1 se explicita que “la función no difiere de la del director de una escuela urbana”, solo que “se multiplica y extiende a las varias escuelas que tiene bajo su responsabilidad”, y precisa la necesidad de una elevada preparación para obtener resultados exitosos.

Esta concepción tiende a homogeneizar modos de hacer que en la práctica pedagógica difieren. Un elemento básico que confirma su asimetría se refiere a que el director zonal tiene bajo su responsabilidad no una, sino varias escuelas. La definición no ofrece claridad, tampoco, acerca de cómo se lleva a cabo esa dirección y la pertinencia de la atención, no define niveles, interrelaciones, concepción de las estrategias (zonales o por escuelas); el establecimiento de la integración, cooperación, coordinación y otros aspectos importantes del trabajo en el marco organizacional. Si bien se insiste en la flexibilidad como un principio para la aplicación de las indicaciones, no se expresan los límites permisibles.

En una indicación posterior (MINED, 1997) para “organizar el sistema de trabajo metodológico de una dirección zonal” se declaran algunas ideas de cómo hacerlo.

La conclusión final a la que se puede arribar es una dicotomía entre la pretensión y título del cargo (director zonal) y el contenido que se le asigna; pues se insiste en una planificación para cada escuela y docente; la instrumentación pedagógica que se declara tiene un claro enfoque integrador y generalizador. Esto no concuerda con planteamientos expresados en el documento ministerial señalado en un párrafo anterior que expresa “la superación y preparación del maestro del sector rural y el desarrollo del trabajo metodológico... una dirección zonal tiene características específicas...” (1997: 6).

La complejidad metodológica que denotan las variantes organizativas de cada escuela y entre zonas, ha sugerido la creación de grupos de apoyo metodológicos para viabilizar el cumplimiento de los objetivos pedagógicos propuestos.

En el texto básico para el Seminario Nacional a dirigentes (1984: 744- 745), aparecen reflexiones importantes: “... Hay por tanto que aprender a dirigir, esto se logra con la preparación de los cuadros que habrán de encargarse de esta función...”. Esta situación, hoy no está superada. El trabajo de muchos directores, en general, no llena las expectativas, pese a los ingentes esfuerzos realizados por los diferentes niveles de dirección con la organización de cursos, asesoramiento y ayuda “in situ”, intercambios de experiencias y otras modalidades.

Sobre la labor del director, como cuadro socialista de primera línea, no puede olvidarse a V.I. Lenin, citado por Lage, quien enfatizó; que “después de elaborada y trazada una línea estratégica, lo principal es el trabajo con los cuadros”. (Lage, en Granma, 25-9-1998).

La labor del director requiere pertinencia y competencia (son inclusivos criterios científico-técnicos, metodológicos, higiénicos, cognitivos, ideopolíticos, culturales y económicos). Conocer la organización escolar es indispensable a todos aquellos que intervienen en el desenvolvimiento del sistema escolar, penoso no poder cumplir con el fin que nuestra sociedad espera de la escuela y los agentes comunitarios.

La creación de un clima psicológico favorable o desfavorable en el grupo depende en gran medida del líder y el tipo de relación que establece con los miembros o subordinados, especialmente, el tipo o estilo de dirección o liderazgo, (Bermúdez, 2002: 25). En estos últimos tiempos los enfoques participativos en la dirección tienen un impacto positivo en los resultados que alcanzan las organizaciones.

Los líderes (directores) en el proceso de descentralización de las tareas, así como en la toma de decisiones, asumen el enfoque participativo para lograr en cada área la implicación individual de todos los miembros del grupo.

Dada las particularidades que adopta el proceso de dirección en la zona rural, el proceso de negociación entre dirigentes y dirigidos se pudiera asumir el enfoque antes expresado, pues de hecho los directores zonales desarrollan un proceso de delegación de autoridad en un grupo de colaboradores que interactúan en la planificación, organización y control de dicho proceso a este nivel.

Por otra parte este enfoque acerca del trabajo colectivo del proceso de dirección resulta importante por el carácter de trabajo grupal que, en general, adquieren los órganos de dirección en su accionar, pues como bien se señala Harnández, “(...) trabajo grupal en la escuela se puede considerar a todo el sistema de actividades que en esta institución se realiza”. (Harnández, 2002; 203). Teniendo en cuenta estos criterios, hoy no es posible identificar los procedimientos de trabajo grupal en las interrelaciones que establece el Consejo de Dirección Zonal con el resto de los órganos colectivos, ni el concepto en que se fundamenta este para la dirección del grupo escolar.

1.3.- La dirección del trabajo metodológico, como uno de los aspectos fundamentales en el proceso de dirección de la zona escolar rural.

El perfeccionamiento continuo de la Educación requiere, entre otros aspectos, de la actualización sistemática de las normas para la organización del trabajo en las escuelas,

lo cual constituye un factor esencial para elevar la eficiencia en la organización y dirección escolar, aspecto imprescindible para lograr una mayor calidad de la educación.

En los últimos años, se ha producido un incremento favorable de la calificación del personal docente, que lo coloca en la posibilidad de una dedicación más alta y eficiente a sus actividades fundamentales. Se han incorporado nuevas tareas en el trabajo escolar y se ha avanzado en las tareas esenciales de los maestros.

Por más de una década, el Ministerio de Educación ha venido priorizando la atención al sector rural. El director zonal, con su misión, debe materializar las pretensiones de que la escuela rural iguale el indicador de calidad en la educación con la escuela urbana y asegurar para el poblador condiciones de permanencia. MINED, define la misión del director de una escuela: "El director de un centro escolar desempeña un destacadísimo papel, es la máxima autoridad de esa unidad docente. Él tiene a su cargo la importante tarea de conducir con eficacia el trabajo docente- educativo apoyado en el colectivo del centro y la participación de padres y alumnos. De su experiencia pedagógica y de su desarrollo político- ideológico dependen en gran medida los resultados de su labor" (MINED, 1982; 355).

El director zonal está implícito en esta definición, solo que las formas organizativas a emplear en el proceso docente educativo difieren, dado por la dispersión de las escuelas, y de hecho, sus aulas muy fragmentadas desde el punto de vista de la fuerza laboral, y las particularidades de organización escolar que devienen de cada clasificación.

Al director zonal, como a cualquier otro cuadro o funcionario, hay que prepararlo, hay que entrenarlo. Fernández expresó; "para dirigir, hay que conocer la causa... no se puede dirigir sin ser competente... sin conocer la ciencia de la dirección" (Fernández, 1977: 13).

La práctica pedagógica perfecciona el proceso de dirección. Quien piense que la capacidad de dirigir es inmutable, está en un grave error.

Para la dirección resulta imprescindible, en los momentos actuales en que se ha llamado a trabajar atendiendo a las prioridades, saber destacar lo fundamental sobre todas las actividades que deben ser ejecutadas. Concentrándose los esfuerzos en la tarea principal, de cuya solución dependen las restantes, se impide que las fuerzas se dispersen, se aseguran los objetivos y se obtienen los mejores resultados con los menos gastos posibles.

En este sentido V.I. Lenin citado por (Fernández, 1977: 3) planteó: "No basta con ser revolucionario y partidario del socialismo o comunista en general. Es necesario saber encontrar en cada momento el eslabón particular al cual hay que aferrarse con todas las fuerzas para sujetar toda cadena y preparar sólidamente el paso al eslabón siguiente. El

orden de los eslabones, su forma, su engarce la diferencia entre unos y otros no son tan simples ni tan burdos en la cadena histórica de los acontecimientos como en una cadena corriente forjada por el herrero”.

La conjugación de la dirección colectiva con la unipersonal, en la cual, según Lenin expresó, “La discusión es colectiva, pero la responsabilidad es personal”. Esto debe cumplirse en el proceso de dirección que desarrolla el director zonal en la zona rural.

El principio de la objetividad, elemento esencial y básico del proceso de dirección, debe ser dominado por este director. El mismo expresa la necesidad de ajustarse al estado real de la situación, a las posibilidades verdaderas del desarrollo, sobre cuyas bases debe fundamentarse la acción concreta y práctica de su trabajo.

La organización del trabajo descansa sobre bases científicas y no puede depender de la voluntad o deseo de un dirigente. Estudiar esas bases constituye un deber insoslayable de los cuadros y funcionarios.

La dirección, en el mundo capitalista actual, es motivo de suficiencia, es codiciada por los empleados, ofrece rango, da jerarquía laboral, se concursa por oposición para obtenerla e incluso, ese arte de dirigir se cultiva.

Pornow, explicitó “La dirección científica de la escuela solo puede garantizarse con un enfoque sistémico que permita determinar los objetivos principales e intermedios plantear tareas concretas, distribuir las fuerzas, preparar los recursos, incorporar a las organizaciones sociales y a todo el colectivo de trabajo y crea el clima psicológico necesario. Hay que aprender el arte de dirigir una escuela. La experiencia nos brinda mucho, pero no podemos fiarnos de ella”. (Pornow, 1982: 2)

Las tendencias contemporáneas exigen de la escuela cubana un nivel más alto en la calidad de la educación. Para que el director zonal pueda cumplir con su misión le es inherente todo lo que en la literatura pedagógica se aborda sobre un director de escuela. Así, con relación a la dirección metodológica, como uno de los aspectos fundamentales que debe cumplir, en el libro de Pedagogía del MINED, se señala lo siguiente:

“La escuela actual no solo requiere un director que organice y controle la actividad de cada uno de los integrantes de su colectivo escolar, sino de un director que también exija y ejerza una profunda acción pedagógica sobre todos los maestros y profesores.

En la relación que el director establece con sus maestros tiene la posibilidad de influir en grado óptimo sobre la marcha del proceso docente- educativo...

...para que el director pueda obtener resultados positivos en el trabajo, además de superarse profesionalmente y prepararse, es necesario que logre estabilidad en el centro. El director utiliza la mayor parte de su tiempo en el cumplimiento de su función fundamental: la dirección del proceso docente-educativo, es decir, presta la mayor atención a los asuntos relacionados con la organización y la realización del trabajo metodológico y el perfeccionamiento del sistema de dirección.

El director debe dar siempre ayuda eficaz y recomendaciones oportunas. Él, como nadie, debe poseer una aguda visión profesional para conocer a tiempo lo nuevo, para apoyar las ideas positivas y ayudar a tomar cuerpo en beneficio de la comunidad escolar que tiene bajo su responsabilidad.

La actividad de los buenos directores se caracteriza por la constante preocupación por el maestro, por su superación técnica, por la creación de las condiciones más favorables para su labor y por la importancia que le concede al trabajo metodológico.

La correcta planificación, orientación y ejecución del trabajo metodológico se manifiesta en la escuela cuando los problemas se atienden y discuten en sus respectivos órganos de dirección y técnicos, cuando los maestros y profesores reciben las orientaciones a tiempo, cuando encuentran y aprenden en la preparación metodológica lo necesario para impartir buenas clases, cuando se les critica constructivamente y se les dan pautas a seguir, entre otras cosas. En un centro escolar, el trabajo metodológico es una cuestión fundamental.

Para esta función de la dirección del proceso docente- educativo es incuestionable la función que desempeñan los órganos de dirección y técnicos, tales como el consejo de dirección, el consejo técnico y el colectivo de grado o cátedra. Su trabajo enfocado como sistema garantiza la ejecución de la línea de acción fundamental de la organización de un centro". (MINED 1982: 357- 358).

Las valoraciones realizadas hasta aquí dan una clara evidencia de la brecha existente entre las aspiraciones y exigencias planteadas a la zona rural y al director zonal como el líder encargado de dirigir esa institución, y la realidad actual de la labor de organización y dirección que en ella se ejecuta. Es por ello que ante la necesidad de cubrir esa separación, se ha considerado a través del presente trabajo, la propuesta de un modelo de dirección con enfoque participativo, para la zona escolar rural. Por el desarrollo que se

experimenta en la pedagogía cubana y el análisis que se ha expuesto de las posiciones teóricas y metodológicas que existen alrededor de esta problemática, se puede afirmar que está no solo justificado su estudio, sino que es, además, una necesidad impostergable.

Capítulo 2

Propuesta de un modelo de dirección con enfoque participativo para la zona escolar rural.

La modelación ha adquirido el carácter de método científico y, como tal, genera conocimientos. Su papel en el proceso del conocimiento científico está determinado, ante todo, por la lógica interna del desarrollo de la ciencia y, en particular, por la frecuente necesidad de un reflejo mediatizado de la realidad objetiva.

En el texto “La dialéctica y los métodos científicos generales de investigación” de la Academia de Ciencias de la URSS, se ofrece el siguiente concepto de modelación: “(...) método que opera en forma práctica o teórica, con un objeto no en forma directa sino utilizando cierto sistema intermedio auxiliar, natural o artificial”. (Academia de Ciencias de la URSS, 1985: 90).

Los autores señalan que de esta definición se derivan cuatro rasgos fundamentales del modelo: la correspondencia objetiva con el objeto modelado; la capacidad para sustituir el objeto que se conoce, en determinadas etapas de la investigación; la capacidad para ofrecer, en el curso de la investigación, una determinada información susceptible de comprobación experimental; y la existencia de reglas precisas para pasar de la información que nos ofrece el modelo a la información sobre el propio objeto modelado.

Resulta igualmente importante, en este análisis, destacar la unidad que se establece entre lo objetivo y subjetivo en el modelo, donde el contenido de lo primero está relacionado con la comunidad de estructuras del modelo y el original, en una determinada relación; mientras que el elemento subjetivo está vinculado, no con la arbitrariedad del sujeto; sino con una necesidad práctica real que tiene el sujeto de resolver el problema.

La presente tesis asume los elementos esenciales del concepto modelo dado por Nerelys de Armas (De Armas, 2003), al considerar la representación de su objeto de investigación – el proceso de dirección escolar – a partir del aporte de nuevos conocimientos respecto a las relaciones de estructura y organización que se dan en la dirección zonal, subordinadas al tratamiento estratégico de la dirección escolar; las cuales se propician desde la zona escolar rural, a través del director escolar zonal. Es una construcción teórica que interpreta, reproduce y diseña simplificada la realidad del proceso de dirección escolar que responde a las condiciones de las zonas rurales, basada en la teoría de la dirección, el enfoque de sistema y curricular que sigue la escuela cubana la que tiene en

cuenta, además, su tradición pedagógica y la latinoamericana cuya máxima expresión está en el ideario martiano y fidelista.

El modelo de dirección con enfoque participativo propuesto, define los requerimientos para el funcionamiento de los órganos de dirección y técnicos, y tiene la capacidad de representar las características y relaciones fundamentales del fenómeno que se investiga, proporciona explicaciones que sirven de guía para generar hipótesis, así como, ofrece consideraciones de carácter metodológico para su uso en la dirección de la zona escolar rural.

Previo a la elaboración del modelo propuesto, se realizó un estudio bibliográfico que evidenció la no existencia de propuestas antecedentes, encontrándose solo la obra de Luis Zanleoni que establece un modelo de escuela cubana de montaña, en la cual insiste en que “la integralidad de los servicios que se prestan es un rasgo distintivo de este modelo de la escuela”, y con relación al maestro de estas escuelas señala: “el docente de estas escuelas se diferencia con el de las urbanas por el conjunto de funciones y acciones que debe acometer como maestro de montaña. La complejidad metodológica que las necesidades de fuerza de trabajo, atención profesional e incremento de la calidad de la educación en diversos territorios” (Zanleoni, 1996: 5).

En la obra de este autor no se hace referencia a una escuela, sino a un grupo de ella o, más que ello, a una nueva categoría institucional y de organización de los servicios educacionales: la zona escolar rural. Sin embargo, en la literatura revisada acerca de esta temática, tanto esta categoría institucional como la figura del director escolar zonal, como parte esencial de ella, no se ha encontrado modelada ni caracterizada con precisión.

Es por ello que se ha considerado necesario, en primer término, lograr una caracterización de lo que constituye, hoy, una zona escolar rural, para lo cual se ha partido de las características comunes constatadas al estudiar diferentes zonas escolares rurales para definir su universo actual. Este universo está compuesto por: las instituciones, modalidades, servicios sociales y especiales prestados, los recursos, soportes profesionales, vías de extensión educacional y sistema de relaciones que se establecen. (Anexo 2). Un componente esencial de este universo lo constituye el director escolar zonal quien debe garantizar el funcionamiento efectivo del mismo y el máximo aprovechamiento de todas sus potencialidades, propiciando una interacción e integración lógica, dinámica y consecuente con el resto de sus componentes.

Cada uno de estos componentes puede manifestarse en diversas variantes, lo que influye decididamente sobre la organización y dirección de la actividad educativa en una zona

escolar rural. El análisis y comprensión de esta realidad, son imprescindibles para el diseño de proyectos educativos en la zona y escuelas, de manera adecuada.

La peculiaridad básica radica en la doble condición de dirigir escuelas y zona, de manera integrada. El esfuerzo debe dirigirse a eliminar las barreras que pueden surgir en el proceso de cambio, especialmente, tecnológicas y psicopedagógicas. Es necesario contar, no solo con profesionales creativos; sino también con directores creativos, escuelas creativas. Abrazar el concepto de la escuela que aprende en su acción diaria, que se autodesarrolla, autorrevisa, autorrenueva, autogestiona. Para la dirección zonal implica la consideración de peculiaridades diversas; su reto es lograr coherencia, integralidad, integración y pertinencia en la estrategia zonal y desarrollar la unidad dentro de la universalidad, que también requiere transformación.

La zona se configura como un macro- sistema donde se multiplica y diversifica la existencia, la influencia y la participación de los factores que integran el universo de la zona y la escuela rural. Este universo, además, es dinámico y contextualizado con el desarrollo socio- económico y cultural. Por ello, se deduce que la organización y la dirección de la actividad educativa de una zona escolar rural son peculiares, complejas y dinámicas.

Esta complejidad explica, también, el cumplimiento del principio de lo universal y lo diverso en la dirección zonal; cada elemento de este macro- sistema tiene sus características, componentes, funciones y relaciones internas, que lo hacen único y diverso; pero a su vez cada macro- sistema (zona) refleja lo universal de la cultura humana, lo material y espiritual de los fenómenos sociales y el carácter de universo funcional, ambiental, en correspondencia con los principios de nuestra política educacional, que interactúa con el entorno próximo como parte integrante de la sociedad, en virtud de principios, objetivos, funciones. Por ello, se refuerza la teoría de los sistemas abiertos, como práctica de la dirección institucional escolar.

La sociedad a la que sirve la escuela aparece, entonces, como la integración de lo universal (los hombres, sus necesidades e intereses, su cultura y realizaciones, en general) y lo diverso (dado por las manifestaciones personales y culturales diferentes, pero en interacción en los diferentes entornos). Se está de acuerdo con el criterio de Sánchez, de que, debido a esto, la educación, como función social reproductiva (para su conservación negada), debe garantizar dicha integración en todos los planos; por tanto, ahí está presente un problema científico a ser resuelto por los sujetos de dirección del sistema educacional. Se evidencia, además, la necesaria pertinencia del director escolar zonal. Esta tarea es muy compleja porque la educación “desarrollada atendiendo a la

uniformidad: desarraiga y genera conflictos económicos y sociales. Atendiendo a la diversidad: tiende al elitismo cultural y al regionalismo, por tanto, a la división social... La educación de la personalidad debe lograr que cada hombre sea una reproducción armónica de lo general y lo particular en ella misma, potenciando lo mejor del sujeto en función de sí y de los demás. ... las culturas, creencias e idiosincrasias regionales es culto a mantenerlas, pero que en su devenir sean una expresión negada a sí mismas, o sea, negar lo pasado y caduco y renovar el futuro” (Sánchez, 1999: 39).

La unidad de lo universal y lo diverso en las zonas escolares rurales se logra a través de la plena participación e integración de los agentes comunitarios del cambio social, y los diversos grupos que interactúan en el entorno zonal- escolar con un enfoque abierto, protagónico, democrático y dinámico.

2.1. Características actuales de la zona escolar rural.

Como resultado del diagnóstico realizado se pudo determinar las características particulares que identifican las actuales zonas escolares rurales de la provincia. En ellas, como promedio, existen 4 escuelas por zonas y 3 maestros por escuela; de ellos, el 66% son maestros multígrados. Los consultados consideran que 5 zonas son relativamente accesibles; pero igual, 6 están semi- aisladas y 8 son aisladas de acuerdo con el estado de las comunicaciones y la distancia de la cabecera municipal, lo que representa un 73,6% del total de las zonas. (Anexos 3 y 4)

Se constituyen en marcos geográficos aislados el 26% de las zonas y el 58% de ellas, lugares semi- aislados, para un 84% del total entre ambas. La distancia media entre las zonas estudiadas y la cabecera municipal es de 11,7 kilómetros.

El estado de los caminos en las zonas se considera bueno, en 6 de ellas, y de regular a malo en 9 (R- 5; M-4). En unos casos son trillos intransitables y, en otros casos, el mal estado obedece a falta de mantenimiento de los caminos y vías de comunicación; pues las redes viales, frecuentemente, no se enlodan ni destruyen con las lluvias. En ocasiones, son senderos en el lomerío, que se emplean para llegar de unas escuelas a otras. El 48% de las zonas tienen dificultades de accesibilidad por esta razón. En término medio, las zonas organizadas son grandes y las distancias entre escuelas, también.

En las diferentes zonas se utilizan variados tipos de vías de comunicación: por caminos 18 zonas, por teléfono 2, por telégrafo 5, por radio 14, por TV las 19. El estado de las comunicaciones se evalúa como bueno en seis zonas, de regulares en 11 zonas y como malas en 2 zonas. Las causas para que el 69% de las zonas se evalúen con dificultades, son la inaccesibilidad de éstas, la desinformación, la falta de transporte e, incluso, en el

64% de las zonas, hay dificultades con los equipos de comunicación rotos o por falta de pilas; no todas las zonas tienen electricidad o teléfono. Es indispensable reconocer, sin embargo, que actualmente, a partir del inicio del curso 2000- 2001, con la asignación a las escuelas de equipos de TV y vídeo y el aseguramiento de la energía eléctrica por vía solar a las escuelas que no la disfrutaban, las condiciones de comunicación e información general de los niños y pobladores en general, potencialmente, pueden tener un vuelco radical en cuanto a calidad y cantidad. Sin embargo, ello requerirá de estudios posteriores para constatar su efectividad.

El poblamiento de las zonas estudiadas, en un 63%, es posterior a 1920; y el 41% de él es obra de la Revolución. El 65,6% de las escuelas que hoy funcionan han sido creadas por la Revolución.

Las costumbres tradicionales se mantienen arraigadas en las diferentes zonas. Las lidias de gallos, los guateques, serenatas, paseos de caballos, carreras de sortijas y alumbrados, están presentes entre el 58% y el 68% de las zonas (*lidias de gallo en 12 zonas, guateques en 13 zonas, controversias 15, carreras de sortija 12, serenatas 11, paseos a caballo 12, juego de dominó 9, cultos religiosos locales 2, bailes 3*). Las controversias y repentistas aún subsisten en el 79% de las zonas. Costumbres relacionadas con los modernos adelantos tecnológicos y modos de vida más urbanizados se afianzan: **bailes en discotecas (16%), ver la TV (52% de las zonas), asistir a fiestas locales por la culminación de cosechas (70%)**. Como preocupación social está el **consumo creciente de bebidas alcohólicas en grupos**, en el 40% de las zonas. (Las costumbres marcadas en negrita se han creado en los últimos 35 años).

La actividad económica fundamental, en el 52% de las zonas, es el cultivo de la caña (6 zonas). También se cultiva tabaco (en 3 zonas) y plátanos. La silvicultura es la actividad fundamental, en el 16% de las zonas. También se cultivan frutos menores y café. La ganadería mayor y menor son actividades que también figuran.

Todos los organismos políticos y organizaciones de masas están representados en más del 90% de las zonas; sin embargo, la labor de apoyo a la actividad escolar no siempre satisface a los directores escolares zonales, quienes señalan que son la UJC (58%) y los CDR y la FMC (63%) los organismos con relación a los cuales sienten mayores insatisfacciones. Destacan el apoyo de Salud Pública solo el 16%, y de los órganos locales de gobierno, el 32%.

El 16% de las zonas se consideran semi- rurales por la presencia de diferentes elementos del paisaje urbano y por el adelanto de las comunicaciones. El 32% de las zonas (9) se consideran marcadamente rurales, según las costumbres, tradiciones, hábitos, por su

ubicación geográfica intrincada, el modo de vida de sus habitantes y su relieve; sin embargo, el 52% de las zonas se catalogan rurales con elementos del paisaje urbano (10), más marcados o no, por la presencia de los servicios sociales básicos como electricidad (17 zonas), carreteras o caminos (19), transporte (13), panaderías (5), barbería, peluquería, correo y telégrafo (5). TV (19), radio (14), industrias locales (2), consultorios de la familia (19), círculos infantiles (3), secundarias básicas (3) y por la presencia de nuevas comunidades con servicio de acueducto, alcantarillado, teléfono y otros adelantos. La organización y dirección de la zona escolar rural considera el contexto por: la ubicación geográfica de las escuelas que la integran, la composición de matrículas y tipos de escuelas, las características de los docentes, la comunicabilidad entre las escuelas de la zona, las características de las comunidades o micro- zonas (incluye la cultura), las tecnologías disponibles, los factores institucionales en la configuración de su interacción con la escuela- zona, los modelos admitidos por la comunidad, las variables en el desarrollo económico- productivo de la zona, los movimientos poblacionales (migraciones) y la estabilidad de la fuerza laboral, los factores histórico- culturales; pero existen zonas aisladas, céntricas semi- aisladas, donde se han combinado diferentes zonas y entornos. **No siempre se ha tenido en cuenta las características del entorno para su organización; sino que, a veces, se determina a partir de las posibilidades del director, por lo que aparecen zonas grandes, medianas y pequeñas.**

Existen zonas donde los DEZ dirigen sin órganos de dirección. En estos casos lo hacen a través de los colectivos zonales, en los que se reúnen directamente con sus maestros cada cierto tiempo (10 a 15 días), constituyendo esta una reunión con características técnico- administrativas y metodológicas.

Existen zonas donde el DEZ dirige a través de un Consejo de Dirección. En este consejo se representan los jefes de ciclo, organismos políticos y de masas, y otros elementos que se consideran necesarios. La peculiaridad radica en que buscando "operatividad" para la reunión, los compañeros que integran el órgano proceden en más del 90% de la escuela principal de la zona. El resto de las escuelas no se representan. Los responsables de escuela, cuando existen, participan en el Consejo de Dirección cuando alguno de ellos es citado de manera especial.

El consejo de dirección es zonal, sin embargo, el hecho de que las relaciones con el entorno se caractericen de manera diferente en cada escuela, añade una incongruencia a la labor; pues el presidente del consejo de escuela que participa es el de la escuela principal, el resto de los presidentes no participan. De hecho, las tareas con los organismos de masas y políticos **se orientan por el DEZ al maestro responsable de**

escuela y es este el encargado de coordinarlo con los organismos del entorno escolar, incluido el médico de la familia.

El DEZ controla, en sus visitas a la zona, el grado de cumplimiento de sus indicaciones. En ocasiones, algunos se reúnen con todos los presidentes de consejos de escuela para ajustar tareas generales.

Cuando la demarcación de la zona escolar rural coincide con la circunscripción electoral y las demarcaciones de los CDR, FMC, la labor de coordinación se facilita. Cuando no ha resultado así, esta tarea se convierte en compleja y esporádica para el DEZ. Tanto en un caso como en el otro, la dirección participativa, y el ejercicio del liderazgo por el DEZ, tiende a lo formal, y no existen mecanismos que realmente propendan a la incorporación del esfuerzo colectivo en las tareas zonales. El esfuerzo y la designación de la tarea, siguen enmarcados en un plano local escolar.

La asistencia de los docentes que laboran en escuelas cercanas propician alguna participación colectiva en actividades zonales.

El director escolar zonal debe desarrollar su labor en un territorio del sector rural, organizado como un sistema de dirección, bajo condiciones concretas que son diferentes, sustancialmente, con las zonas urbanas, cuya configuración es contingente según contextos, ambientes y desarrollo económico, histórico y socio- cultural. También lo es de acuerdo con decisiones administrativas superiores. La dirección zonal se identifica en lo contextual, estructural, organizacional, psicopedagógico, pedagógico- metodológico, curricular, operacional, en los recursos y servicios, en el sistema de relaciones.

La caracterización realizada ilustra el modelo actuante de la dirección zonal, el cual puede representarse gráficamente por el esquema que aparece posteriormente (Anexo 5).

2.2. Estructura y organización actual de la dirección zonal.

Existen DEZ que atienden la dirección y organización zonal de manera directa, apoyándose en grupos de trabajo metodológico al nivel de zona (13 zonas para el 68% de los casos) a manera de activismo pedagógico y maestros responsabilizados con las escuelas. De esta forma, el Grupo de Apoyo Metodológico soporta parte importante de la orientación metodológica del desarrollo de los programas escolares. En ocasiones (3 zonas) este grupo está liberado del aula para atender actividad de asesoramiento metodológico en un territorio dado.

Los maestros responsables de escuelas actúan como controladores de tareas administrativas y extraescolares, además del cumplimiento del aspecto formal del proceso educativo (asistencia a clases, disciplina, control de recursos).

Los jefes de ciclo cumplen dos tipos de funciones diferentes, según el contexto en que actúan: en la escuela matriz (graduada) cumplen sus funciones como jefes de ciclo, atendiendo un grupo de docentes y el proceso educativo de un ciclo; cuando visitan otras escuelas de la zona cumplen, además, tareas de dirección; pues no solo visitan a los maestros de su ciclo, sino también a otros para controlar y asesorar otras actividades del maestro o de la escuela y de las relaciones con el entorno escolar.

De hecho, estos jefes de ciclo son *directores escolares zonales en potencia*. El DEZ, al planear la labor del mes, cuenta con sus jefes de ciclo para el control y asesoramiento de su zona. **Solos, no pueden afrontar esta realidad**; pues generalmente, cuando existen jefes de ciclo, se trata de zonas de dirección grandes, con varias escuelas dispersas, con una graduada de centro y más de 10 ó 12 docentes. Comúnmente, en estas zonas, también el DEZ se apoya en algún docente de experiencia para que apoye el asesoramiento metodológico en algún grado o disciplina.

Si bien las medidas anteriores garantizan una atención y asesoramiento más especializados a los docentes de la zona, ello coarta el desarrollo integral y holístico del cuadro, quien limita su autoridad, delegando tareas y funciones que restringen su desarrollo profesional personal y la visión integral evolutiva del proceso educativo en las aulas y escuelas, alterando la concepción funcional original del cargo de dirección que se estudia, además de otros efectos colaterales que los docentes están criticando.

La existencia del grupo de apoyo metodológico multiplica la acción de asesoramiento sobre los docentes, por una parte; pero por otra, sustrae responsabilidad atribuida al DEZ o al jefe de ciclo, al reservar directores y jefes de ciclo un mayor papel en la fiscalización de los resultados.

Por otro lado, se pierde la visión de proyección zonal y de ciclo, pues el colaborador se concentra en una asignatura o disciplina en un grado, es decir, en lo metodológico; campo sobre el cual disminuye su acción el DEZ o el jefe de ciclo, especialmente, en las escuelas más distantes.

Esto supone, además un cambio de contenido de la tarea del metodólogo municipal, quien “traslada” el aspecto metodológico específico, apoyándose en el esfuerzo que pueda desarrollar el colaborador de la zona.

Cuando el director escolar zonal tiene jefe de ciclo, entonces el grupo de apoyo metodológico (si existe) incide directamente sobre el docente supliendo las funciones del

director, quien dedica tiempo a otras tareas que le impiden concentrarse en la labor metodológica.

En la práctica, se crea dualidad en la orientación y asesoramiento, y diversidad de niveles de control del trabajo del docente, pues sobre él inciden, entonces, el director escolar zonal, el jefe de ciclo, el colaborador zonal, el metodólogo municipal, el inspector municipal y los diversos funcionarios municipales (asesores) que en ocasiones visitan las escuelas. El 28% de los docentes en esta situación se resienten de tal realidad y la critican; otros plantean que sería bueno este sistema de trabajo si no existiera cierta contradicción en las orientaciones dejadas en las aulas por los técnicos que visitan.

La extensión, complejidad y amplitud de las zonas organizadas, cuando no pueden ser atendidas con la regularidad deseada por los DEZ, obliga a la adopción de otras medidas, como las expuestas anteriormente.

Donde hay consejo de dirección, es este el máximo órgano y allí se toman las decisiones. La participación es formal, pues los DEZ plantean que los docentes no pueden participar, debido a las distancias entre las escuelas; alguna vez se cita a un responsable de escuela para tratar un asunto. *Por tanto, también es formal la integración.*

El DEZ trabaja orientando a cada escuela y precisando, en cada una, qué hacer. En el colectivo zonal se analizan cuestiones generales y es donde más se valoran posiciones, pero *prima la orientación del DEZ.*

*Las **actividades extraescolares y las coordinaciones** con los organismos son realizadas, básicamente, por los maestros responsables de escuelas.* Preguntados los DEZ sobre doce (12) funciones de dirección, otorgan privilegio al diagnóstico e investigación para el trabajo de planificación y otras proyecciones; la determinación de los objetivos fundamentales a alcanzar en la zona y por cada escuela; la definición de las prioridades para el trabajo zonal y de cada escuela. Después, otorgan prioridad a la planificación y coordinación de las actividades metodológicas y de formación político-ideológica, su diferenciación entre escuelas y docentes, y el uso de recursos humanos necesarios.

Otorgan menor prioridad a la planificación, coordinación de las actividades extraescolares y la generalización de tareas en la zona y para cada escuela. Significativamente, también recibe menor atención relativa la planificación y desarrollo de actividades de superación y/o capacitación de los docentes.

Como se aprecia, las direcciones zonales están concentradas en una dirección dirigida a la dimensión cognitiva en el ámbito del aula y el trabajo con determinados maestros. Se pierde en una medida notable la visión de la zona, de la actividad comunitaria y familiar,

de la superación y capacitación general y de la generalización de tareas que den unidad y cohesión a la zona, en pos del cumplimiento de metas zonales.

2.3. Fundamentación teórico-metodológica del modelo.

La propuesta tiene sus fundamentos en ciencias como la filosofía, sociología, pedagogía, psicología, las cuales permiten desde el punto de vista teórico y metodológico darle coherencia, científicidad y organización; ya que postulados importantes de estas ciencias, así como categorías y leyes, posibilitaron dar concreción a la misma; la propia concepción de su objeto, principios, leyes y categorías encuentran su expresión en este modelo.

El modelo tiene como base teórica y metodológica el marxismo-leninismo, al considerar la práctica social como punto de partida, la representación entre hombre y sociedad en un proceso histórico-concreto como máxima de cualquier empeño educativo.

El materialismo dialéctico ofrece una sólida teoría del conocimiento, en la cual se vincula en un todo la doctrina de su reflejo en la conciencia humana, entendido el conocimiento como resultado de la interacción dialéctica del sujeto y los objetos de la realidad, y entre estos; es un presupuesto del cual, necesariamente, se tiene que partir para emprender cualquier obra científica y es, precisamente, la idea fundamental que se defiende.

Se hace difícil en esta explicación poder delimitar la especificidad de lo que cada una de estas ciencias por separado aporta; ya que ellas se complementan e interpenetran.

El vínculo escuela-sociedad es imprescindible para el desarrollo de la educación de los individuos debe responder a determinadas condiciones histórico-sociales concretas.

La escuela, como institución social, está permanentemente relacionada con la sociedad que le da origen y a la que sirve; estas relaciones adquieren en la sociedad cubana carácter de ley, según lo expresado por el Dr. Carlos Álvarez de Zayas, quien señala que estas relaciones condicionan el proceso de formación de los profesionales, y determinan las regularidades y tendencias en el proceso de formación, a través de formas concretas de naturaleza laboral (producción y servicios) y de las relaciones económicas y sociales que ella genera. La escuela necesita en su contexto, por tanto, de las interrelaciones con las demás instituciones.

Considerar al hombre como ser social, históricamente condicionado, producto del propio desarrollo de la cultura que él mismo crea, obliga necesariamente al problema de la relación educación-sociedad y su transformación: la sociedad, como depositaria de toda la experiencia histórico-cultural; y el proceso docente educativo, como vía esencial de que dispone la sociedad para la formación de nuevas generaciones y que necesariamente responde a las exigencias de la sociedad en cada momento histórico. Se trata de formar

un hombre de una época específica, en un medio concreto y en un determinado sistema de relaciones. Esto se convierte en una exigencia para la dirección de una institución educativa. Existe consenso de que una nueva escuela requiere transformación, de modo que los estilos de dirección, el proceso docente- educativo, la vida de la escuela y las relaciones de esta con la familia y la comunidad, adquieran cada vez más, un carácter participativo, flexible y creador.

Consecuentemente con este análisis, no se puede prescindir de considerar que se forma a un hombre, a una personalidad, y si se tiene presente que se dirige un proceso docente educativo, resulta importante precisar la relación que se establece entre la enseñanza, el aprendizaje y el desarrollo en la formación de los educandos. La toma de posición ante tan fundamental principio, unido al conocimiento de las particularidades de la edad en sus distintas etapas del desarrollo, permite instrumentar, planificar, organizar y controlar la dirección.

Las necesidades surgidas por el desarrollo científico- técnico y cultural actual conducen al cuestionamiento de los procesos de dirección y de organización, de la selección, preparación y desempeño de los cuadros y funcionarios responsabilizados socialmente con la conducción del proceso docente educativo en las distintas zonas escolares rurales.

En esta época de cambios radicales, el aprendizaje de las nuevas realidades y la preparación necesaria y suficiente para afrontarlas, es la vía idónea para acceder al futuro. No considerarlo así y no obrar en consecuencia, equivale a una preparación para vivir en el pasado; en un mundo que se está extinguiendo.

Una nueva institución escolar requiere transformación, de tal forma, que “los estilos de dirección, el proceso docente- educativo, la vida de la escuela y las relaciones con la familia y la comunidad, adquieran cada vez más, un carácter democrático, flexible y creador” (Rico y otros, 1997: 1).

Así, los fines y objetivos señalados de la escuela primaria en Cuba, están encaminados a contribuir a la formación integral de personalidades (Rico y otros, 1997), si se fomentan orientaciones valorativas que se reflejen gradualmente en su comportamiento y formas de pensar, acorde con el sistema de valores e ideales privilegiados por nuestra sociedad y que sostengan el proyecto social, allí en las zonas rurales.

Se concibe la educación como un proceso para la formación y desarrollo de la personalidad, a través de su actividad y comunicación social, de manera que sea un ente activo, reflexivo, independiente, creativo, que sea cada vez más protagónica su actuación, apropiado de valores sociales reconocidos y de conocimientos, hábitos, habilidades y capacidades que los preparen especialmente para la vida social y productiva futura.

Para el director, la formación de una personalidad en sus estudiantes, es prioritaria. Si se considera lo que se pretende y necesita lograr en los alumnos, la labor tiene que encaminarse a obtener un egresado competente, con sentido de pertenencia a su patria y a su terruño natal: culto, activo; reflexivo; crítico e independiente; cada vez más protagónico; caracterizado por valores como el amor a la patria, responsabilidad, laboriosidad, honradez, honestidad y solidaridad; portador de hábitos higiénicos; capaz de continuar el desarrollo y defensa de la obra revolucionaria (especialmente en su lugar de residencia); con una actitud crítica y consecuente ante los graves problemas sociales actuales y futuros, que se erigen en preocupación de la humanidad y de los sistemas educativos en Cuba. Todo esto como parte de un proceso multifactorial y multidireccional conducente a la socialización, en el que deben interactuar convenientemente la escuela, la familia, la comunidad, los grupos en los que se desenvuelve la vida del menor, otros agentes sociales y factores. Resulta importante para lograr estos objetivos la actividad de los alumnos en la escuela y también la coordinación de la acción escolar con el resto de los factores extraescolares, de modo que se logre *“mayor coherencia en los modelos y formas de actuar que llegan a los niños”* (Rico y otros, 1997: 20).

En la actualidad, las zonas rurales muestran una transformación socio- económica y cultural que ha modificado la propia idiosincrasia del hombre y la mujer del sector rural, que hoy son más cultos, comunicativos y, participativos (características menos evidentes en la medida que su lugar de residencia es más distanciado y aislado de los centros comunitarios principales, lo que tampoco es una invariante).

Esta situación se refleja con exactitud, también, en el comportamiento de los niños. Este aislamiento relativo, pero progresivo, considerando los condicionantes geográficos y de comunicación, propenden a marcar características en familias, niños y asentamientos, en cuanto a formas típicas de expresión, locuacidad, inhibición comunicativa, capacidad para escuchar, para intercambiar criterios de diversas temáticas, rasgos del carácter, hábitos alimentarios y de vida, en general, el amor e identificación con el medio natural donde reside. La diversidad de vivencias se corresponde con las culturas y hábitos de vida existentes. Es decir, marca un tipo de cultura propia y, a veces, local.

En una zona escolar rural, el fin de la dirección educacional es el desarrollo y conducción de un proceso docente educativo con un objetivo común, relacionado con la formación de las jóvenes generaciones en varias escuelas, que abarcan diferentes entornos o comunidades, familias de modo de vida diferentes dentro de la homogeneidad que impone el medio rural; por lo que, reducir la distancia social que separa la cultura del entorno de la cultura escolar, requiere de ingentes esfuerzos creativos del director escolar zonal y los docentes; si bien todo ello está relacionado directamente con sus

competencias profesionales respectivas; la cosmovisión, el nivel académico y cultural de los pobladores y de los propios docentes.

Por tanto, un objetivo importante de la dirección educacional en la zona escolar rural es la conducción y aseguramiento de condiciones óptimas para la realización del proceso docente educativo. Se trata de crear las condiciones ideopolíticas, científicas, comunicativas, personales, organizativas, financieras y jurídicas para que se realice el derecho a la educación plena del hombre, refrendado por nuestra Constitución Socialista en sus artículos 39 y 40, (1992: 37), también en este contexto particular.

Existen tres categorías fundamentales relacionadas con el tema que se aborda: la actividad, la comunicación y la personalidad. Se trata de la formación de una personalidad en estudiantes, pero también del desarrollo de la personalidad del docente y del propio director.

El desarrollo de este hombre depende del éxito del proceso docente educativo en el que interactúan diversos elementos. Es de sumo interés, aquí, el rol del docente y del director. Se necesita un profesional competente, capaz de lograr el modelo de hombre deseado, cuya formación es objeto de la universalización de la educación superior y su desarrollo de las instituciones escolares de base, de las diferentes instancias de dirección y de otros factores. Interesa revelar la importante misión que cumple el director escolar zonal en esta tarea estratégica de la educación cubana actual y que en la zona escolar rural adquiere singularidad y mayor complejidad. Se hace referencia a la actividad profesional, al autodesarrollo y al alcance de un nivel metacognitivo en el director y el docente. Se hace necesaria la formación y desarrollo de habilidades y hábitos como cualidades de la personalidad que en lo cognitivo, lo afectivo- motivacional y lo volitivo conformen capacidades necesarias para el mejoramiento profesional y del proceso docente educativo que ellos conducen.

Varios autores han trabajado este campo de la investigación y han empleado diferentes términos para enunciar sus resultados: Coll, hace referencia a los aprendizajes específicos en un ambiente culturalmente organizado; (Coll, 1995). González Rey, habla de las formaciones motivacionales complejas; (González Rey, 1995). Kotter, habla de capacidades competitivas. (Kotter, 1996). Domínguez, plantea las formaciones psicológicas fundamentales; (Domínguez, 1996). Fariñas, enunció la **Habilidades Conformadoras del Desarrollo Profesional –HCDP-**. (Fariñas, 1997). En esencia, se trata de la preparación del hombre para afrontar su educación y para comprenderla y transformarla.

Es necesario enseñarle a actuar, no para que asimile normas y patrones cognitivos y conductuales dados y aplicarlos esquemáticamente, sino lograr que a partir de sus cualidades y potencialidades, los aprehenda críticamente y sea un activo transformador del medio y de sí mismo, lo que implica no solo la relación con los objetos sino también con los demás sujetos con los que interactúa. Esta interrelación se desarrolla en la actividad y mediante la comunicación.

Al hablar de actividad se hace referencia al amplio espectro de posibilidades que brinda la práctica pedagógica. La diversidad de tipos concretos de actividad humana se va formando en dependencia de la diversidad de necesidades, motivos e intereses del hombre y de la sociedad. V.S. Mújina, plantea que hacer hombres significa aprender a actuar y a comportarse respecto a los otros y los objetos que nos rodean de tal modo que es propio del ser humano. (V.S. Mújina, 1988). Y es justamente en este proceso de asimilación de actuación y conducta humana que se adquieren las condiciones y propiedades psíquicas necesarias a la personalidad.

Diferentes autores consultados -(Zaporozhets, 1986); (Mújina, 1988); (Lómov- 1989)- concuerdan en el sentido de que las relaciones sujeto- objeto (actividades) solo revelan un aspecto (aunque esencial) de la existencia humana y hacen énfasis en la categoría comunicación, es decir, en la relación sujeto- sujeto. Este análisis dimana del realizado por los clásicos del marxismo.

Carlos Marx, citado por Lómov, señaló la necesidad del individuo de comunicarse con sus semejantes dentro de la actividad: *“La actividad en contacto directo con otras personas (...) ha devenido origen de la manifestación de mi vida y, uno de los modos de asimilación de la vida humana”*. (Lómov, 1989: 4). En sus Manuscritos Económicos de 1857 y 1858 abordó la tesis referente a que al hombre como ser social le es inherente la comunicación. Se considera la comunicación como la esencia misma de la dirección, para lo cual se requiere conocimiento, confianza y respeto mutuo, reflujo, contenido humano. Para el director escolar zonal implica este referente el desarrollo de un liderazgo que una lo formal con lo natural; el desarrollo de un ambiente motivador que permita una entrega animada y creativa, protagónica, en la interacción director- docente- estudiante y entre el director, y docente y las familias, en la formación de los deseables atributos profesionales de sus personalidades y la de sus estudiantes.

La comunicación constituye uno de los elementos fundamentales de la vida de las organizaciones, así como de la de todo el sistema social. La comunicación puede contemplarse como un sistema abierto al mundo exterior. Cada miembro de la organización participa en otros grupos, lo que condiciona la aparición de interferencias

con el entorno, que pueden afectar la comunicación organizada dentro del sistema. La comunicación es anterior a los miembros que componen la organización y a ella misma y, no puede ser contemplada como una relación lineal, sino con flujo y reflujo, es decir, hay un mensaje y hay una respuesta, que generalmente no es lineal, pues el sujeto que recepciona y responde, generalmente busca la consulta de otros actores dentro de la organización (antes o después de la respuesta). Ello presupone la existencia de las relaciones intersubjetivas abiertas en un marco grupal y no solo individual.

Una comunicación adecuada exige, ante todo, el conocimiento psicológico de los individuos a los que vaya dirigida, una adaptación de la comunicación en el plano afectivo. Es importante la relación sujeto- sujeto, lo que se hace patente en esta aseveración: *“la función de cada sujeto concreto depende a su vez de su capacidad creadora, de la organización volitiva- emocional y espiritual, moral interna, de los esfuerzos que aplica y de los medios que escoge para la consecución de los objetivos planteados”*. (A.M. Omarov, 1977: 48). La comunicación intersubjetiva, adquiere carácter vital en el proceso de dirección y en el esfuerzo individual y colectivo por el autoperfeccionamiento profesional.

De manera especial debe lograrse un adecuado nivel de interrelación de los esfuerzos y la comunicación y cooperación entre todos los docentes de las diferentes escuelas que integran la zona escolar rural, lo que también se extiende a las familias y consejos de escuelas de las diferentes comunidades en ella. Esto estará en dependencia del estilo de dirección y los métodos que favorece el director, de manera que se respete y estimule la comunicación con lenguaje abierto y coloquial, que sea participativa y de consenso, en la proyección de soluciones, para revelar insatisfacciones, para tomar decisiones.

Lo descrito anteriormente significa que la formación y desarrollo del hombre están condicionados no solo por la actividad social, sino también por el desarrollo de los demás individuos con quien él establece comunicación directa o indirectamente. Es interesante y válido este planteamiento referido a *“la comunicación puede considerarse, como la organización de la actividad conjunta, el conocimiento mutuo, la formación y desarrollo de las relaciones interpersonales”*. (Lómov, 1989: 99).

Se considera adecuado el criterio de que hay diferentes modelos de comunicación en la educación y se asume como más indicado el modelo endógeno por cuanto destaca la importancia del proceso de transformación de la persona, la comunidad o colectivo. (Kaplún, 1998). Este modelo es válido aplicarlo no solo para la relación docente- discente, sino sobre todo, entre director y docente.

Para la labor del director escolar zonal es vital también la consideración de referentes didácticos básicos como las relaciones del proceso docente educativo con el contexto social. Para la Didáctica es importante el nivel de partida del estudiante; pero también el aspecto externo, es decir, el medio que lo rodea. Ello es necesario para transformar las relaciones entre los componentes del sistema cuyo objeto se corresponde con los intereses sociales ya señalados. Y si importante es conocer el nivel de partida del discente, también lo es, y no en menor orden, conocer el del docente que se enfrenta al complejo proceso de enseñanza- aprendizaje en una escuela del sector rural.

Se analizan las características de la Didáctica en el sentido de que la enseñanza es una práctica humana, en la cual una persona ejerce influencia educativa sobre otras; y que la misma responde a una intencionalidad a fin de alcanzar los propósitos deseados; que enseñar es una práctica social que excede a su comprensión como producto de decisiones individuales, al generar una dinámica que solamente puede comprenderse en el marco del funcionamiento general de la estructura social de la que forma parte, es generalizadora de vías de investigación y de modelos de la realidad deseables, todas las enunciadas consideran características del proceso de enseñanza- aprendizaje que se dan no solo en la relación docente- discente- contenido, sino también en la relación director- docente- proceso docente educativo, en tanto que proceso de dirección científica del trabajo y de enseñanza- aprendizaje, en el que estos elementos interactúan en función del cumplimiento del objetivo de la formación y desarrollo conveniente de los alumnos. Este proceso se da también desde la práctica porque para su propio desarrollo, tiene como condicionantes la experimentación y la investigación y la búsqueda de las mejores experiencias pedagógicas.

El proceso docente educativo está impregnado del criterio del papel insustituible del docente, como guía del mismo, y del director, que con igual objetivo se desenvuelve en el espacio que atiende. Se considera a los docentes y los entornos como objetos de dirección, crecimiento profesional y cultural.

Esta interrelación se posibilita mediante una práctica pedagógica consecuente, que es rica y diversa, a partir de la comprensión de que el colectivo escolar y zonal tiene potencialidades para afrontar y solucionar las dificultades identificadas. Es necesario considerar al director escolar zonal como sujeto de su acción transformadora sobre los docentes; a estos como sujetos de su acción enriquecedora, desde la experiencia práctica pedagógica, sobre el director escolar zonal; y ambos, actuando intencionalmente sobre sí mismos para alcanzar su autoperfeccionamiento, basados en el análisis y reelaboración metacognitiva de posiciones, teorías, criterios, ideas y estrategias de trabajo. En la medida en que el director escolar zonal enseña, aprende. En la medida en que el docente

aprende, podrá enseñar a sus alumnos y aprenderá a autoperfeccionarse: tal es el principio y sustento funcional del Entrenamiento Metodológico Conjunto que como método y estilo de trabajo hoy se privilegia en la esfera de la dirección escolar en Cuba, que hace inclusiva la estrategia de capacitación y superación profesional desde el puesto de trabajo y fuera de este.

Precisamente, una de las tareas actuales de la Didáctica, desde cualquier posición teórica, es la de modificar la estructura profesional hacia un docente- investigador. Este es, indudablemente, uno de los mayores retos de la dirección escolar, máxime en el sector rural: enseñar y aprender desde la práctica, investigar y transformar esa realidad actuante en aras del estado deseado; generalizar y divulgar los resultados. La relación educación y desarrollo se materializa también entre director escolar zonal- docente. Según Vigotsky el verdadero aprendizaje es el que se da en la Zona de Desarrollo Próximo (ZDP); si extrapolamos los planteamientos de Vigotsky a la relación director escolar zonal- docente, cabe preguntarse: ¿Han concluido los docentes su aprendizaje cuando egresan de las Universidades Pedagógicas? Decididamente no. Este proceso de desarrollo continúa en la escuela a través de actividades específicas y de una comunicación adecuada. Es precisamente esta tesis la que fundamenta la acción del director al diagnosticar, demostrar, analizar, intercambiar conocimientos, ideas, modos de hacer, para potenciar y lograr nuevos estadios en el desarrollo profesional de sus subordinados. A lo anterior se debe añadir la consideración de los aprendizajes que en el proceso docente educativo necesitan construir el docente y el director escolar zonal. Las posibilidades de autodesarrollo también influyen en este propósito. Es necesario preparar a ambos (docentes y directores escolares zonales) para este proceso de autocrecimiento, mediante la aplicación de métodos adecuados de dirección. Aquí están presentes los criterios de (Domínguez, 1996) sobre las formaciones psicológicas fundamentales y (Labarrere, 1990) sobre la metacognición. (D'Angelo, 1996) apunta la importancia de la interpretación y práctica real del vínculo con la sociedad institucionalizada, con sus consecuencias correspondientes, para el autodesarrollo.

Desde el punto de vista del Director Escolar Zonal este puede manifestar disposición para su autodesarrollo en dependencia de sus capacidades y de sus motivaciones y necesidades. En la medida que crezca, así podrá ayudar en la formación y desarrollo de sus subordinados. En esta interrelación crecen ambos y se logra el crecimiento del alumno como resultado final.

La teoría sobre la formación de las Habilidades Conformadoras del desarrollo Profesional (Fariñas, 1997) en el marco de la labor del Director Escolar Zonal también es aplicable; se requiere del desarrollo de estas habilidades en los docentes que intervienen en el

proceso. Se desarrollan en el contexto de la actividad laboral profesional y de la comunicación e interrelación entre director y maestros; aquí se dan las condiciones indispensables para el desarrollo de un proceso de enseñanza- aprendizaje mutuo que, además, debe caracterizarse por la ayuda, la comprensión y el respeto entre los actores, partiendo de dos dimensiones fundamentales: la evaluación del contexto de actuación profesional pedagógica, la elaboración de alternativas de enseñanza de acuerdo con los resultados anteriores.

En el contexto de la dirección zonal en el sector rural, lo analizado hasta aquí amplifica su trascendencia; pues además de considerarse y evaluarse un proceso de aprendizaje peculiar del aula multigrado y de diferentes contextos geosociales (relativamente aislados); también adquiere singularidad en el plano institucional, pues se trata de evaluar el trabajo educacional de varias escuelas con diferente organización y, como resumen, de toda una zona que tiene personalidad institucional y está representada por su director. Pero este también debe evaluar el desempeño de cada trabajador (docente y no docente). Lo anterior confirma la complejidad del campo de acción del director escolar zonal, requiriéndose de un planeamiento educacional suficientemente integrador, flexible.

La evaluación de su desempeño y gestión se materializa realmente al valorar el impacto educativo en los alumnos, en los docentes, en las comunidades y en las familias, en la evolución de la labor de cada escuela. Una estrategia de evaluación en una zona escolar rural obliga a considerar subestrategias por escuelas integrantes de la zona y por grados (desde el punto de vista institucional), así como por discentes y docentes.

Lo anterior conduce al planteamiento de una estrategia particular de capacitación y superación profesional grupal (más compleja por cuanto rebasa el criterio del ciclo, para considerar el multigrado diverso) e individual, que forma parte del planeamiento educacional de la zona. Es necesario insistir en el proceso de autoevaluación del director escolar zonal y del docente, entendido como capacidad desarrollada e incorporada a las cualidades de la personalidad, que trasciende el ámbito y el tiempo escolar, como un objetivo a alcanzar en el proceso de profesionalización del docente.

Desdichadamente, la práctica pedagógica actual muestra en muchas escuelas la prevalencia de tendencias reduccionistas, de centralidad de la evaluación en el proceso educacional, la incompreensión y carácter traumático que en muchas instituciones adquiere el proceso de evaluación profesional y su falta de objetividad, que pone de manifiesto la incompetencia teórica y metodológica de quienes la proyectan y ejecutan.

Para el director escolar zonal, la responsabilidad de la planeación educacional y curricular, adquiere una dimensión mayor que en cualquier otra institución y es una

necesidad de trabajo vital. Él debe superar barreras identificadas en la diversidad de escuelas que integran la zona:

- El menor nivel de culturización relativa del contexto y del alumno.
- La experiencia vivencial de los niños; menos diversificada y centrada en el microentorno.
- Las limitaciones en la obtención de información científico- técnica y cultural en general.
- La mayor complejidad organizativa relativa de los grupos pedagógicos (por la existencia de multígrados simples y complejos).
- Las restricciones considerables en la obtención de recursos materiales necesarios al proceso.
- Las características de inhibición más marcadas de los niños.

En el campo curricular, el director escolar zonal tiene una enorme responsabilidad debido a las características disímiles de las aulas bajo su atención, especialmente, las multígrados. Por ser el currículum un proyecto educativo integral con carácter de proceso, que expresa relaciones de interdependencia en un contexto histórico- social que debe rediseñarse sistemáticamente en función del desarrollo social, científico y del propio alumno convertido, al final, en el ciudadano que se quiere formar (Addine, 1997) en el proceso de dirección, de intercambio entre docentes y directores, es menester lograr el ajuste adecuado al diseñar currículos que respondan a las realidades escolares de cada grupo docente en las diferentes escuelas que integran la zona de dirección.

El diseño curricular se constituye en un eslabón que se sitúa entre lo que se prescribe y lo que sucede realmente en las escuelas y aulas. Si una función del currículum es explicar el proyecto, objetivos y plan de acción que presiden las actividades escolares, otra no menos importante se refiere a su carácter abierto, es decir, constituirse en punto de partida para elaborar las programaciones disciplinares, la práctica curricular y la validación correspondiente.

El director escolar zonal no tiene la responsabilidad de la realización del diseño curricular de aula, pero sí su asesoramiento y control necesario y suficiente; por su especificidad es una tarea de la planeación educativa de la escuela y zona y es contenido funcional del cargo.

Ante las consideraciones planteadas se hace evidente la necesidad de modelar el proceso de dirección en la zona escolar rural. Por el desarrollo que experimenta la

pedagogía cubana, está justificado su estudio, no solo históricamente; sino que es necesario.

2.4. Aproximación a una conceptualización de la Dirección Zonal.

A partir de las consideraciones teóricas abordadas, se interpretaron los resultados obtenidos en los diferentes diagnósticos aplicados. Este estudio ha hecho posible definir características que marcan diferencias esenciales entre una dirección zonal y otras direcciones, dentro del sistema de educación, y que otorgan a la **Dirección Zonal** vida propia:

- En lo **contextual**, pues la zona rural se enmarca en un **entorno llano o montañoso** y ese **relieve influye** sobre las condiciones de vialidad, comunicación, asentamiento poblacional, organización y ocupaciones económicas; nivel de vida, modos de vida, culturas, tradiciones y costumbres peculiares de sus moradores. Incide también en las **condiciones de vida de los docentes**, muchos de los cuales deben trabajar bajo régimen de albergue en la zona, lo que exige decisiones y gestiones administrativas adicionales. Influye, además, en **características personales determinadas de los habitantes**.
- En lo **institucional**, debido a que se constituye en una **nueva categoría** para prestar el servicio educacional y puede abarcar 2-3 y hasta 6 escuelas y, más de una enseñanza y extensión, es una decisión administrativa superior.
- En lo **estructural**, porque pese a las complejidades organizativo- pedagógicas, de contexto geográfico, de comunicación, de la vida cotidiana de los docentes no residentes (albergados) y sus necesidades materiales (alojamiento, avituallamiento, alimentación, transportación; a lo que se añade la propia forma de vida de cada docente y sus problemas personales), no siempre dispone de personal administrativo para la atención a estas actividades. Además, porque tiene docentes y otro personal bajo su dirección, que no se adscribe a una escuela dada, sino a toda la zona como institución (profesor de Educación Física, bibliotecaria, profesor de idioma inglés y otros), y porque aunque es un director de la enseñanza primaria, **a veces debe atender aulas, alumnos pertenecientes a otras enseñanzas** (preescolar, especial, adultos) que se ubican dentro de su territorio y que la Dirección Municipal de Educación le ha subordinado.
- En lo **organizacional**, ya que están presentes matrículas y grados diversos en las diferentes escuelas de la zona. Esto conlleva decisiones de organización variadas para cada institución (estructura de dirección de la zona y de aulas graduadas y/o

multigrados, horarios, cambios de actividad, organización de colectivos de ciclo), por la previsión de servicios comunes al Sistema Nacional de Educación (SNE) pero organizados de manera diferente –centros operativos, logopeda zonal, servicios especializados zonales -; por la falta de tiempo (específicamente para el maestro multígrado) para dar respuesta satisfactoria a los requerimientos científico-metodológicos y docentes que plantea el desarrollo del currículum, la gestión técnico-metodológica y administrativa, la de los servicios; por la presencia de entornos geográficos (en ocasiones combinados con eventos atmosféricos) que eventualmente condicionan, también, las decisiones de organización de las escuelas.

- En lo **psicopedagógico**, puesto que el contexto influye en las características de la comunicación intersubjetiva; en las vivencias de los estudiantes; en el nivel de conocimiento y calidad de estos, que se han acumulado debido a la experiencia social; en las posibilidades de información científico técnica y cultural actualizadas, traducidas en posibilidades de ayuda, que en lo pedagógico puede recibir de sus padres y de toda la sociedad; en el sistema de valores, tradiciones y costumbres de que es portador; en la cualidad de inhibición y su calidad, que el aislamiento socio-cultural imprimen, en alguna medida, en el niño; en el desarrollo de potencialidades físicas y volitivas, como la resistencia, la fuerza y la perseverancia. Además, por la **necesidad de organizar aulas multígrados, que imponen una realidad diferente en la organización de la actividad y la comunicación en el acto educativo** (en un mismo espacio y acto docente- educativo se incluyen educandos con diferentes edades, niveles de desarrollo físico, psíquico, cognitivo); y porque una cantidad importante de docentes no es residente (albergados) y tienen modo de vida propio y problemas personales que influyen de manera marcada en las relaciones interpersonales, la estabilidad laboral y el desempeño profesional; pues se constituyen **colectivos eventuales** que comparten además de la vida profesional, la cotidiana.
- En lo **pedagógico- metodológico**, por las formas de trabajo, que se corresponden también con la organización de las escuelas de la zona, con la incidencia de las distancias entre escuelas y las condiciones adicionales que impone el entorno geográfico y el tiempo atmosférico; por la diversidad de necesidades didácticas –que se derivan de las características de los docentes y de inhibición de los niños, y sus características vivenciales de las aulas organizadas -, y contextos socio- culturales; por la existencia de los grupos multígrados y su complejidad, desde el punto de vista psicopedagógico y didáctico que implica peculiaridades en la elaboración de horarios, organización de grupos y espacios dentro de la clase, estrategias, técnicas y acciones de aprendizaje adecuadas a estas realidades, alto nivel de creatividad para adaptar

los materiales escolares y la planificación docente al tratamiento de un contenido desde diferentes grados en el mismo acto educativo, que exige variedad y diversificación constantes en las respuestas didácticas, organizativas y orientadoras. También, por la obligada presencia de enseñanzas para las cuales los directores (y, a veces, los docentes) no recibieron preparación científico- metodológica en su formación profesional; pero que también deben ser controladas y orientadas. Igualmente, por la necesidad de obtener como producto, un modelo de hombre que desde los atributos privilegiados nacionalmente, potencie el amor y sentido de pertenencia por la zona rural, que le haga permanecer y aportar, para desarrollarla.

- En lo **curricular**, porque el diseño depende del modelo de hombre a formar, de la organización escolar, de los contextos, de los recursos humanos disponibles, de la cultura comunitaria, de los saberes acumulados en los niños y las familias, y en este caso corresponde a cada aula y escuela (**independientemente de la enseñanza a que pertenezca**) de las que integran el sistema zonal y de esta, en general, lo que implica la realización de diseños escolares y de aulas específicos y otro zonal (que es general y actualmente poco aplicado y validado). Asimismo, porque proporciona una riqueza diversa en conocimientos objetivos e inmediatos (procesos, elementos y fenómenos) naturales y sociales, que le son propios al ámbito rural: en lo geográfico, ecológico, productivo, social y cultural, que son básicos para la sociedad.
- En la **planeación educacional**, supuesto que requiere una planeación zonal (actualmente poco estudiada y validada), que refleje las características, necesidades y soluciones decididas para cada aula y escuela por separado y para la zona en su conjunto; lo que logra una acción coordinada y cooperada entre los diferentes internos y entornos escolares, y ubica el nivel macro en la zona y el nivel micro en el aula o grupo pedagógico.
- En lo **operacional**, que se trata de dirigir y hacer funcionar con dinamismo, coherencia, unidad, motivación, sistematicidad, armonía, un grupo de componentes internos y factores externos que cooperen en el cumplimiento de los objetivos del proyecto educativo trazado, no de una escuela, sino de varias, y que pertenezcan a diferentes subsistemas, integradas en una unidad funcional que es la zona escolar rural. **El sistema de relaciones que establece se manifiesta en diferentes dimensiones y entre subsistemas zonales, que parten de la concepción zonal y no escolar.**
- En los **recursos y servicios, accesibles**, pues mientras en lo material natural hay riqueza y variedad, sufre carencias, en mayor medida que otras regiones del país, en

materiales de uso didáctico y de información (impresa fundamentalmente, también para la comunidad) para la actualización y adecuación didáctica de los contenidos; al mismo tiempo, son mayores las limitaciones para el acceso a prestaciones de algunos servicios de orientación y diagnóstico psicopedagógico, bibliotecario, de superación profesional postgraduada y de disciplinas especiales. También, por la condición de no residentes de muchos profesores y directores, quienes deben vivir en albergues lejos de sus familias y de las comodidades y costumbres cotidianas, lo que aporta un elemento importante de precariedad, reinicio del ciclo de preparación cada año, improvisación, inadaptación, incomprensión e inestabilidad de la fuerza profesoral en su desempeño laboral, que imposibilita acumular experiencias y, especialmente, conocimiento de los alumnos y sus familias, sostener la calidad y formar colectivos pedagógicos estables con la consiguiente incidencia en la calidad del proceso educativo.

- En el **sistema de relaciones** intra y extrazonales, debido a que la zona es la unidad de dirección y no la escuela. A los sistemas puestos en práctica en cada escuela –que son los necesarios y propios para ella- se superponen los que deben desarrollarse entre escuelas de la zona, entre docentes de diferentes escuelas, entre los factores externos (agentes) zonales y/o comunales, para alcanzar un nivel de integración adecuada de las fuerzas, en torno al cumplimiento de las tareas y metas no solo escolares, sino también zonales. Estos factores externos son contingentes al contexto y su desarrollo.

La peculiaridad básica radica en la doble condición del director escolar zonal de dirigir escuelas integradas en una zona, que constituye una nueva categoría de dirección; y debe hacerlo de manera integrada y en estrecha relación con el entorno y sus agentes, también diferentes, en tanto que se refiere a una dimensión zonal y no solo escolar.

2.5. Un modelo de dirección con enfoque participativo para la zona escolar rural.

En Cuba, se otorga un papel relevante al proceso participativo, democrático y reflexivo, consecuente con la condición de los trabajadores de ser dueños de los medios fundamentales de producción y servicios, en los diversos sectores económicos. En el proceso de dirección surgen relaciones de carácter social entre los hombres, así como entre estos y los recursos, por lo que se requiere lograr que los elementos del sistema funcionen armónicamente como un todo, rectificar fallas, combinar la estabilidad con el cambio, mantener y perfeccionar resultados de interés social. Para garantizar estas relaciones de carácter colectivo en la dirección zonal, es necesario organizar el sistema

de dirección de manera tal que su dinámica esté caracterizada por un flujo efectivo de las relaciones interpersonales director-subordinado y de éstos con los actores del entorno.

A continuación se representa la estructura y organización del modelo de dirección.

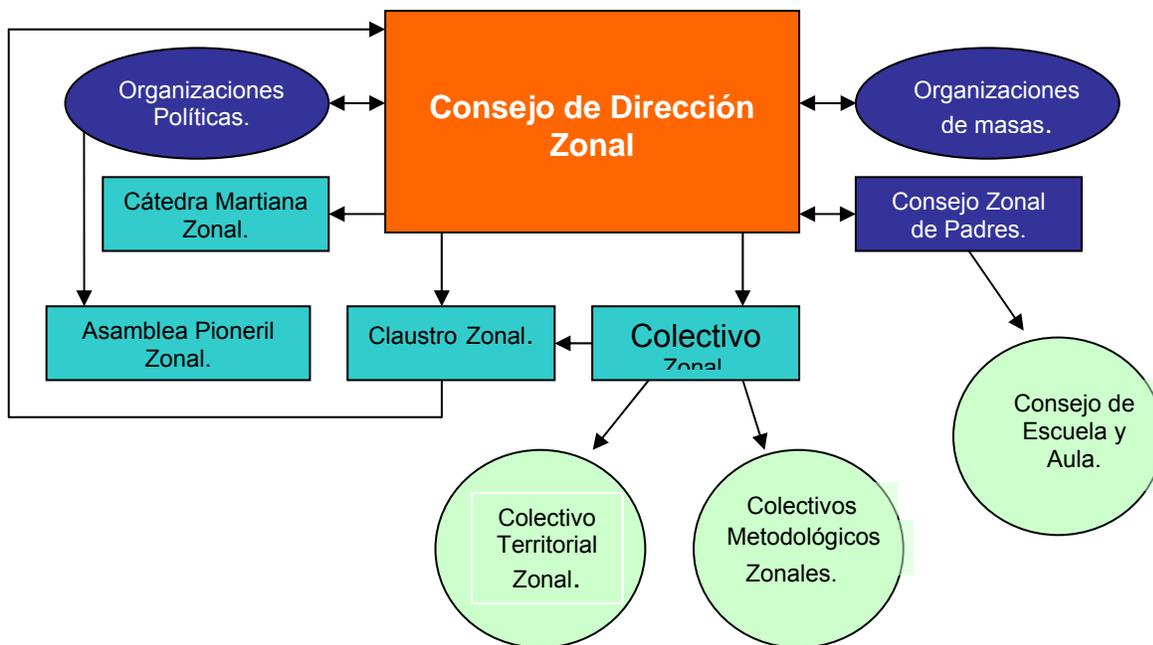


Figura: Representación gráfica del Modelo de dirección con enfoque participativo para la zona escolar rural.

Es imprescindible que dicho sistema cumpla determinados requerimientos y organización los que se expresan en sus características y funciones, las que se definen a continuación:

Funciones:

1. Garantizar la estructura y organización del proceso de dirección en la zona escolar rural.
2. Lograr unidad y coherencia al desarrollar el mando. La articulación de cada órgano de dirección y técnico que propicie verticalidad entre los subsistemas que conforman el sistema de dirección zonal escolar rural.
3. Desarrollar el ordenamiento y mando con un enfoque participativo.

Características:

1. **Propicia el mando único con enfoque participativo:** el Consejo de Dirección Zonal es el máximo órgano de dirección en la zona escolar rural, lo preside el director escolar zonal, como única figura profesional, el que desarrolla un proceso

de delegación de autoridad en un grupo de colaboradores e invitados que asumen diferentes misiones de dirección.

2. **Garantiza el ciclo directivo:** la planificación, organización, control y evaluación del proceso de dirección para cada etapa del sistema de trabajo.
3. **Conceptualiza la zona escolar rural y la dirección zonal:** contextualiza el proceso de dirección en las condiciones singulares en que se desarrolla y dimensiona la dirección zonal a partir de que define características que marcan diferencias esenciales entre esta y otras direcciones dentro del sistema de educación.
4. **Diseña una organización estructural y funcional de la dirección zonal:** se propone un conjunto de órganos de dirección y técnicos que permiten un proceso de dirección participativo, garantizando que este sea efectivo y se define el sistema de relaciones funcionales entre ellos.

La organización para el ejercicio de esas funciones y la adecuada articulación con el microsistema de dirección en el cual está insertado, exige que el modelo de dirección con enfoque participativo para la dirección zonal opere en un ciclo de tres fases:

1. Orientación: Cada órgano planifica y organiza su contenido en la primera etapa del sistema de trabajo. (análisis previo de la capacidad de dirección).
2. Ejecución: Cada órgano dirige en la zona escolar rural el comportamiento de los acuerdos tomados en la etapa de orientación; segunda etapa del sistema de trabajo. (desarrollo de la capacidad de dirección).
3. Evaluación: Cada órgano controla y valora el cumplimiento de los acuerdos tomados y rinde cuentas al Consejo de Dirección Zonal, como órgano de mayor nivel de jerarquía para proyectar cíclicamente el proceso de dirección en la zona escolar rural. Tercera etapa del sistema de trabajo. (análisis posterior de la capacidad de dirección).

2.6. Diseño de la organización estructural y funcional de la dirección de la zona escolar rural.

Esta institución educacional, en Cuba, agrupa por cercanía varias escuelas del sector rural que pueden o no pertenecer a un mismo consejo popular. La misma pudiera poseer escuelas graduadas, semigraduadas y multigrados (variantes 1, 2, 3). En ella se integran las enseñanzas preescolar, primaria y especial.

Según las indicaciones del MINED, en atención a las especificidades de organización escolar (variantes), el horario docente y del día se adecua; en los multigrados complejos se puede utilizar el horario escalonado; también, para que este sea funcional, el director escolar zonal tendrá presente las enseñanzas que se atienden en cada escuela, en particular.

Teniendo presente los análisis realizados para dar respuesta al problema estudiado, se propone un conjunto de órganos de dirección y técnicos que permiten un proceso de dirección efectivo en la zona escolar rural. Se definen, además, las relaciones funcionales, con el fin de lograr su funcionamiento sistémico y se determinan los requerimientos que deben regir el modo de actuación del directivo.

Para la introducción de esta propuesta, se ha elaborado un manual destinado al director escolar zonal, que expone elementos esenciales que pueden servir de guía para sus actividades docente metodológicas y administrativas, define los principales conceptos relacionados con dicha actividad, precisa los objetivos y contenidos de su labor; asimismo se refiere a las exigencias de la dirección escolar en este contexto y a las cualidades, requisitos y funciones que debe cumplir un director escolar zonal.

2.6.1. La estructura y organización de la dirección zonal rural.

En este trabajo se propone una estructura de la zona escolar rural conformada por 6 órganos de dirección y técnicos, y las organizaciones políticas y de masas, que sirven de base a su proceso de dirección bajo la concepción de institución educativa. Estos órganos son los siguientes:

- El Consejo de Dirección Zonal.
- El Consejo Zonal de Padres.
- La Asamblea Pioneril Zonal
- La Cátedra Martiana Zonal.
- El Colectivo Zonal.
- El Claustro Zonal.

El Consejo de Dirección Zonal, el Consejo Zonal de Padres, la Asamblea Pioneril Zonal, la Cátedra Martiana Zonal, el Colectivo Zonal y el Claustro Zonal, no aparecen definidos en ningún documento oficial, porque las indicaciones del Ministro de los años del 76 al 79 definían a un colectivo que dirigía el inspector escolar que difiere en todas sus dimensiones con el que debe desarrollar el director escolar zonal; así como las RM: 400/78 y la 364/89 no explicitan como organizar este al nivel de zona.

Las características más generales de los órganos de dirección y técnicos propuestos son:

Consejo de Dirección Zonal.

- Lo preside y dirige el director escolar zonal.
- Se realiza en la etapa del sistema de trabajo: Análisis posterior de la capacidad de dirección.
- Participan los organismos políticos y sindicales de la zona escolar de dirección.

Consejo Zonal de Padres.

- Lo preside y dirige el presidente seleccionado.
- Se reúne bimestralmente. (El ejecutivo). Tres veces al año como mínimo (la asamblea) y el consejo de aula o de grupo en la cuarta semana del sistema de trabajo.

Asamblea Pioneril Zonal.

- La preside y dirige el jefe de destacamento.
- Se reúne mensualmente.
- Participan los pioneros y el guía de destacamento.

Cátedra Martiana Zonal.

- La preside y dirige el director escolar zonal.
- Se reúne mensualmente.
- Participan las personas que se decidan en el Consejo de Dirección Zonal.

Colectivo Zonal.

- Lo preside y dirige el director escolar zonal.
- Se realizan en la cuarta semana del sistema de trabajo.
- Participan todos los docentes.

Claustro Zonal.

- Lo preside y dirige el director escolar zonal.
- Se reúne cada vez que sea necesario, pero al menos debe hacerse en la primera semana de inicio del curso, después de dos períodos de clases y al finalizar el curso escolar.
- Participan todos los trabajadores docentes de la zona escolar rural.

Organizaciones políticas.

- En la zona escolar rural siempre que sea posible y lo decidan las estructuras políticas municipales se crean un núcleo zonal del PCC y un comité de base zonal de la UJC.
- La función de estas organizaciones es rectorear el trabajo político- ideológico en la zona. El comité de base zonal rectorea el trabajo de la OPJM.

Organizaciones de masa.

- En la zona escolar rural están conformadas por una sección sindical la que representa los deberes y derechos de los trabajadores de la zona.

2.6.2. Proyección y funcionamiento de los órganos de dirección y técnicos.

A continuación se describe la estructura, contenido y funcionamiento de cada uno de los órganos propuestos:

Consejo de Dirección Zonal.

Es el órgano de dirección de una zona escolar rural que tiene a su cargo la función rectora de todas las actividades escolares. Propicia la dirección científica del trabajo de zona, en cuyo enfoque se aplica el principio del centralismo democrático y se combina el carácter colectivista de la dirección con la responsabilidad individual.

El Consejo de Dirección Zonal, al ejercer su función principal, impulsa, planifica, organiza, orienta, dirige, controla y verifica el cumplimiento de todas las disposiciones que se generan allí.

El Consejo de Dirección Zonal garantiza la organización del proceso docente educativo, impulsa y coordina las actividades de la zona escolar rural en su aspecto político, analiza el desenvolvimiento de la formación multilateral de los educandos, analiza los resultados de las evaluaciones escolares y hace las recomendaciones que se derivan del análisis, estimula la crítica y la autocrítica para eliminar las insuficiencias, se responsabiliza con la elaboración y el control del sistema de trabajo de la zona.

El Consejo de Dirección Zonal está integrado por el director escolar zonal que lo preside, el Secretario General del SNTECD, el Secretario General del PCC y del Comité de Base de la UJC, el Guía Base Zonal y el Jefe de Colectivo de la OPJM a nivel de zona, representando a los alumnos.

La función del Consejo de Dirección Zonal se realiza, teniendo en cuenta los aspectos siguientes:

- Recepción de la información.

- Estudio y análisis de las diferentes situaciones de la zona.
- Prevención de las dificultades que se presentan en el quehacer escolar de la zona.
- Trazado y orientación de sus directrices para el trabajo de la zona y la orientación de las mismas.
- Aseguramiento de la correcta marcha del proceso escolar y del cumplimiento de las orientaciones.

Las reuniones de este órgano de dirección se efectúan una vez mensual, en la etapa de análisis posterior a la capacidad de dirección (cuarta semana del sistema de trabajo), en ella se analizan los problemas generales de la zona escolar rural, tanto en lo que se refiere al contenido de la educación, como en lo atinente a la organización y al desarrollo del proceso docente educativo. Estas reuniones se deben preparar meticulosamente para garantizar que su realización sea efectiva ya que los acuerdos que se toman constituyen la línea de acción para cada uno de los frentes de dirección.

El análisis del trabajo que se efectúa en el seno del consejo de dirección zonal resulta objetivo cuando se tienen en cuenta, entre otros, los aspectos siguientes:

- La concepción y el control de la estrategia de trabajo de la zona, el convenio colectivo y el sistema de trabajo del mes.
- El estado de la enseñanza y la educación de los alumnos.
- La organización del trabajo metodológico y sus resultados, reflejados en la calidad de la labor docente- educativa.
- Los resultados de la promoción y las medidas tendentes a erradicar las insuficiencias y elevar la calidad de los conocimientos, habilidades y hábitos de los alumnos.
- La planificación de las actividades técnico- docentes y administrativas que garanticen una organización escolar eficiente.
- El estado de cumplimiento de las tareas que aseguran el correcto desarrollo del proceso docente- educativo.

En todos estos aspectos se profundiza para emitir un juicio de valor; los aspectos pueden variar en dependencia de la situación y las necesidades que presente la zona escolar rural.

Al analizar el proceso docente- educativo, se pueden considerar los resultados académicos y los formativos igual, y también, la correspondencia que hay entre los resultados y el esfuerzo realizado por los maestros.

El análisis de este proceso docente educativo implica la revisión de los objetivos concretos que se planteó la zona y su cumplimiento; así como los métodos que se emplearon en su realización.

Al analizar los problemas de la organización escolar por el Consejo de Dirección Zonal, se toma en consideración el sistema de trabajo, el calendario del período, el funcionamiento de los horarios, el cumplimiento de las normas de orden interno (reglamento escolar para la zona), la superación de los maestros, el cumplimiento de la estrategia científica (la investigación educativa diseñada), el trabajo extradocente y extraescolar, la formación laboral, los programas priorizados de la Revolución (Salud, PAV, Computación, Editorial Libertad y otros) y el estado y la utilización de la base material de estudio y de vida.

Aspectos a considerar para el funcionamiento del Consejo de Dirección Zonal.

1. Proyectar el trabajo político- ideológico en la zona escolar rural: cumplimiento de la estrategia política diseñada por la cátedra martiana, la superación política, el trabajo pioneril, la proyección de la preparación para la defensa.
2. Proyectar el trabajo metodológico: cumplimiento de la estrategia metodológica, la preparación metodológica, la preparación de las asignaturas, el diseño de los entrenamientos metodológicos conjuntos, la evaluación de la comisión psicopedagógica de la zona.
3. Desarrollar el proceso docente- educativo: atención a la diversidad pedagógica y escolar, determinación de regularidades a partir de la observación de clases, cumplimiento de los indicadores de eficiencia en escuelas y zona, evaluación del desempeño profesional de los docentes, diagnóstico y caracterización de alumnos, docentes y familia, evolución y seguimiento de los alumnos con necesidades educativas especiales, participación en concursos, desarrollo de los programas de círculos de interés (pedagógico- agrícola), uso de los programas de la Revolución integrados al plan de estudios.
4. Proyectar la superación: cumplimiento de la estrategia de superación, asistencia de los docentes a las diferentes modalidades para atender a sus necesidades y perspectivas de desarrollo incluyen en ello la preparación del tutor y del maestro en formación.

5. Proyectar la investigación: cumplimiento de la estrategia de investigación, desarrollo de las líneas de investigación (experiencias pedagógicas de avanzada- investigaciones- colectivos científicos), participación en eventos.
6. Usar óptimamente los recursos materiales y financieros: atención a la inactividad, control del éxodo, control del material gastable, control del uso y conservación de los medios básicos en rotación y los utensilios, verificación de los módulos: acta de responsabilidad.

Consejo Zonal de Padres.

El Consejo Zonal de Padres es un órgano que mantiene el nexo entre la escuela, la familia, los vecinos, las instituciones y los organismos y organizaciones políticas y de masas de la comunidad y coopera con la zona escolar rural en el cumplimiento de sus tareas educacionales.

Este órgano constituye un eslabón muy importante del sistema coherente integral y único en que se desempeñan todos los factores sociales que ejercen influencia en la formación de los niños y jóvenes en la zona escolar rural: los padres y las madres, los vecinos y los organismos y como las organizaciones que intervienen organizadamente en el cumplimiento de los objetivos de las instituciones que la conforman. Tiene como objetivos: contribuir al cumplimiento de tareas esenciales de sus instituciones y exige porque el desarrollo de las actividades docentes educativas estén adecuadamente dirigidas a la formación de las nuevas generaciones, comprometiéndolo a los padres y a las madres a cumplimentar tareas educacionales, como son:

Apoyar el trabajo educativo con los alumnos; inciden en que en la zona los centros docentes, la familia y los factores de la comunidad tengan un objetivo común y que cada institución reciba la ayuda directa, la actitud vigilante y la exigencia diaria del Consejo.

Incorporar a los padres y madres activamente a la vida de la escuela, en la organización de diferentes actividades educativas extradocentes y extraescolares; incluido el trabajo comunitario.

Promover el trabajo de prevención con los menores que presentan problemas de conducta, aprendizaje y con aquellos que provienen de familias en desventaja, en situación de riesgo.

Participar en la organización y el desarrollo de la preparación pedagógica, psicológica y de salud de la familia, a través de las escuelas de padres, charlas, debates, situaciones educativas y otras modalidades de orientación a las familias.

Apoyar y exigir que la planificación, la organización, la ejecución y el control de las labores productivas y socialmente útiles que se desarrollan con los alumnos, estén encaminadas a cumplir los altos fines educativos que tienen señalados en el sistema educacional.

El Consejo Zonal de Padres en la zona escolar rural en este modelo adopta la siguiente estructura:

- El Consejo de escuela y de aulas.
- La Asamblea de todos los integrantes del consejo.
- El ejecutivo del consejo.

Entre las tareas principales que debe acometer el Consejo Zonal de Padres están: contribución al cumplimiento del horario de vida de las instituciones; apoyo a la labor educativa encaminada a la formación de hábitos higiénicos, culturales y de convivencia social; motivación a los demás padres para la adquisición de conocimientos pedagógicos, de salud, de alimentación y de prevención, necesarios para una correcta educación del niño en el hogar. Además de, ayuda en las distintas actividades que las instituciones realizan en la zona.

El contenido de trabajo del Consejo Zonal de Padres abarca actividades encaminadas a la educación moral, laboral, político- ideológica, estética y física, entre ellas, las de apoyo a la emulación, la confección de murales y exposiciones, el cuidado y el uso racional de la propiedad social y de los bienes naturales, y el respeto a la propiedad individual y social en la zona.

El consejo de escuelas o aulas es el órgano primario del Consejo Zonal de Padres, su célula básica en las comunidades que conforma la zona escolar rural. Está formado por los padres y madres de cada escuela y aula con lo que se logra la participación más directa y sistemática de los miembros del Consejo, en las transformaciones educacionales que se necesitan. En este grupo de padres y madres se materializan las distintas tareas de la Asamblea, del Ejecutivo, y surgen los planteamientos, las necesidades concretas, las nuevas soluciones que pueden aportar los padres y las madres. Su labor fundamental no es la reunión, sino participar junto con sus hijos de la vida educativa de la escuela.

Estos Consejos de escuela y aula promueven acciones educativas: conversaciones, visitas al hogar, orientaciones y otras que se consideren necesarias. Él se reúne cada vez que lo considere necesario o por urgencia del Ejecutivo.

Las reuniones deben contribuir a la preparación de la familia, a la solución de los problemas que pueda tener el grupo de alumnos.

El consejo de escuela y aula en la zona, lo integran el maestro, quien lo preside; un delegado electo democráticamente, y la representante de las madres combatientes.

La asamblea de todos los integrantes del Consejo Zonal de Padres, es el máximo órgano para el análisis y la discusión de la labor docente educativa de la zona escolar rural, los problemas educacionales que afectan su buena marcha, el trabajo con las familias de las comunidades, y para la aprobación de las tareas concretas del Consejo. La integran padres y madres, agentes protagónicos de las comunidades, trabajadores de las instituciones.

Tiene plena potestad para analizar críticamente y exigir por la situación educacional de cada institución de la zona, debatir todas las preocupaciones de los padres y madres, valorar cualquier problema que incida en la formación de los educandos.

Este órgano sesiona en varias ocasiones durante el curso escolar (en cada corte parcial, períodos); la del inicio del curso, para fortalecer el Consejo Zonal de Padres; la de los cortes evaluativos, para valorar el aprendizaje de los alumnos y la vida educacional de las instituciones en la etapa.

El ejecutivo es el órgano de dirección del Consejo Zonal de Padres, encargado de la organización y realización de las tareas que emanan de los acuerdos de la Asamblea y tiene la misión de representarla entre una y otra reunión. Lo integran los agentes educativos de la zona (escuelas, comunidades), en cada lugar, con una previa selección se decide quién lo integra.

La estructura: está conformada por un presidente, un vicepresidente, delegados de los padres y madres por escuela, aula, representantes de las organizaciones estudiantiles (OPJM- UJC), un delegado de las organizaciones de la comunidad, comprometidos a participar en las transformaciones educativas (FMC- CDR- ANAP- ACRC). Además, el organismo que apadrina la escuela, sección sindical de la zona, un representante de las entidades, el director escolar zonal, los maestros encargados de las instituciones.

La constitución y/o reestructuración del Consejo Zonal de Padres se efectuará durante el primer mes del curso escolar. Al finalizar cada curso escolar, el Ejecutivo efectuará una reunión para pasar balance a la gestión realizada por sus integrantes; aquí se decide si es probable o no la ratificación del presidente y el vicepresidente.

La preparación de la asamblea la realiza el director escolar zonal con el presidente y el vicepresidente del ejecutivo del curso anterior y los representantes de las organizaciones que han sido ratificados o los nuevos designados, a ese fin.

Aspectos a considerar para el funcionamiento del Consejo Zonal de Padres.

1. Dominar plenamente las comunidades que integran la zona escolar rural.
2. Identificar las características socio- económicas y políticas de las familias que integran la zona.
3. Diagnosticar la población familiar como base para dirigir la vida educacional en las instituciones.
4. Estructurar la actividad educacional sobre la base de las particularidades de las instituciones.
5. Proyectar las acciones educativas que desarrolla cada institución.

Asamblea Pioneril Zonal.

Es el órgano de la zona escolar rural que planifica, organiza y controla el trabajo de la Organización de Pioneros José Martí (OPJM). La reunión de la Asamblea Pioneril Zonal es la actividad más importante que tienen los pioneros dentro de su Organización en la zona; pues en ella se organizan sus actividades, expresan sus ideas y dan sugerencias para la solución de sus propios problemas; así contribuyen con el carácter participativo del funcionamiento de la zona.

Su dirección recae en el jefe de destacamento, con el asesoramiento del guía base zonal. En este marco es donde el destacamento analiza su grado de participación en decisiones y tareas que les corresponde asumir. Se reúne en la tercera etapa del sistema de trabajo, es decir, antes del Consejo de Dirección Zonal y después de la reunión de los guías de destacamentos.

En esta asamblea se valora con el pionero las insuficiencias que entorpecen el trabajo de la OPJM y el proceso docente educativo, y se reconoce a los pioneros cumplidores y destacados de la emulación. Se aprueba el plan de trabajo del próximo mes y el trabajo a realizar para la educación en valores morales.

El guía de pioneros del destacamento, durante la asamblea, orienta, aclara dudas, revisa el acta y divulga en el mural los acuerdos tomados. El jefe de destacamento pone en el mural el plan de actividades propuesto por los pioneros para el mes y chequea su cumplimiento.

Aspectos que no deben faltar en una Asamblea Pioneril Zonal.

- Preparación previa.
- Chequeo de acuerdos.

- Control del cumplimiento de las actividades docentes y pioneriles. Resultados de la emulación individual.
- Inquietudes y sugerencias de los pioneros.
- Propuesta y aprobación del plan de actividades del próximo mes.
- Discusión de los artículos de las publicaciones infantiles.

Aspectos a considerar para el funcionamiento de la Asamblea Pioneril Zonal.

1. Caracterizar la membresía de la OPJM en la zona.
2. Diagnosticar el destacamento.
3. Planear, organizar y controlar las actividades del destacamento.
4. Valorar el cumplimiento del plan de trabajo del mes.
5. Proponer y aprobar el plan de trabajo del mes.
6. Estimular cada miembro del destacamento que resulte cumplidor o destacado en la etapa.
7. Debatir las publicaciones infantiles.

Cátedra Martiana Zonal.

Es el órgano técnico de la zona escolar rural que asesora el trabajo político- ideológico. Su composición está determinada por el Consejo de Dirección Zonal, en correspondencia con sus características y necesidades. La preside el director escolar zonal y la integran representantes de las organizaciones políticas, estudiantiles, sindicales, maestros que por su preparación profesional y cualidades personales pueden contribuir al cumplimiento de las funciones de la cátedra; representantes de instituciones, organismos (ACRC, Asociación de Pedagogos de Cuba) 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 de los alumnos, desde la esencia del pensamiento martiano. Sesiona en la tercera etapa del sistema de trabajo, es el primero de los órganos que se reúne.

Los aspectos que se proponen se someten a la aprobación del Consejo de Dirección Zonal y serán objeto de cumplimentación por los demás órganos a partir de los acuerdos tomados por este.

Aspectos a tratar en una Cátedra Martiana Zonal.

- Chequeo de acuerdos.
- Valoración del cumplimiento de la estrategia política de la zona.
- Proyección de las actividades políticas del mes para la zona.
- Determinación de la intencionalidad política de la labor docente para la zona.
- Precisión del trabajo a realizar para la educación en valores morales.

Aspectos a considerar para el funcionamiento de la Cátedra Martiana Zonal.

1. Caracterizar ideopolíticamente la población que conforma la zona.
2. Diagnosticar políticamente la población infantil y del personal docente y no docente de la zona escolar.
3. Planear, organizar y controlar la estrategia política para la zona. Rediseño por ciclos del sistema de trabajo.
4. Valorar el comportamiento del valor a reforzar a partir de los modos de actuación de los alumnos- familia- personal docente.

Analizar el tratamiento recibido en la clase por la intencionalidad política como uno de los elementos didácticos de su concepción.

Colectivo Zonal.

El Colectivo Zonal como órgano de dirección y técnico subordinado al Consejo de Dirección Zonal, traza las directrices del trabajo metodológico en la zona escolar rural.

En este órgano de dirección se seleccionan e implantan los métodos idóneos para garantizar la línea de acción metodológica establecida por la zona con el fin de realizar una labor metodológica más sólida. Permite fortalecer la maestría pedagógica, crear un estilo de trabajo unificado como resultado de la interacción e influencia mutua que se ejerce entre los miembros.

En el Colectivo Zonal, como órgano de dirección colectiva, participan todos los docentes de la zona (de las diferentes enseñanzas). El director escolar zonal como máximo responsable de la zona escolar rural lo preside y lo dirige; por lo que diseña la organización de forma variada (trabajo individual, trabajo en grupo).

El Colectivo Zonal se organiza de forma minuciosa por quien lo dirige y los participantes se preparan consecuentemente; pues se analizan los aspectos claves del trabajo, por lo que en esta reunión se plantea toda la problemática de carácter técnico- metodológico que existe en la zona escolar rural para ser analizada profundamente. Constituye un medio idóneo para proyectar el trabajo metodológico.

Al seleccionar los aspectos que serán tratados en la reunión debe tenerse en cuenta, de modo general:

- La etapa del curso en que se efectúa.
- Las proposiciones que emanan del Consejo de Dirección Zonal y del colectivo pedagógico.
- El comportamiento del trabajo realizado por la zona, que ha sido comprobado en entrenamientos metodológicos conjuntos por el director escolar zonal u otros visitantes de diferentes niveles en visitas a clases. Además, los alcances de objetivos medidos a los alumnos (comprobaciones de conocimientos sistemáticos en el sistema, comprobaciones masivas, cortes parciales de la evaluación que se norman en la RM: 292).

En la reunión, no siempre se tratan los mismos asuntos. El contenido está en relación directa con el momento del curso en que se efectúe, estado real del aprovechamiento de los alumnos (diagnóstico); en general, con la situación que presente la zona.

La reunión constituye la vía principal del director escolar zonal que le permite saber como se desenvuelve la actividad docente en la zona; es indispensable que se dé particular importancia a los análisis que revelan el estado de trabajo; que se esclarezcan las causas que originan los problemas, así como los factores que impiden el buen desarrollo del proceso docente- educativo en la zona.

Para preparar la reunión, el director escolar zonal debe planificar una o dos sesiones de trabajo dedicadas a la autopreparación y planificación de esta.

En el Colectivo Zonal no todas las tareas que se analizan derivan acuerdos, sino solamente aquellas a las cuales hay que dar una solución, independientemente de lo establecido; ya que los acuerdos que se tomen no pueden referirse a funciones que se incumplen. El director escolar zonal orienta las formas de solucionar el problema, valora las experiencias negativas y positivas, y con el consenso general se elaboran los acuerdos que van a mejorar el proceso docente educativo.

Aspectos a considerar para el funcionamiento del Colectivo Zonal.

1. Dominar plenamente los objetivos y contenidos de grados (multígrados), ciclos, enseñanzas.
2. Identificar las características psicopedagógicas de los alumnos de las diferentes enseñanzas, ciclos (preescolar- primaria- especial) y grados.

3. Diagnosticar la población escolar como base para la dirección del aprendizaje y conformación del proceso de caracterización en el expediente acumulativo del escolar.
4. Estructurar la actividad en el aula multigrado. Cualidades de la personalidad que se generan a partir de ellas:
 - La actividad colectiva.
 - La actividad dirigida.
 - La actividad independiente.
 - La actividad creadora.
5. Determinar las cualidades que se reforzarán en cada enseñanza – ciclo – grado (postura axiológica); demostración metodológica de cómo atender la diversidad pedagógica en la zona.

El Claustro Zonal.

El Claustro Zonal es un órgano técnico general en el cual participa el personal docente de la zona escolar rural. Constituye un vehículo idóneo para trazar líneas de trabajo y la rendición de cuentas de la gestión escolar colectiva, sobre la base de los resultados obtenidos en las etapas del curso en que se mide el aprendizaje, incluso pudiera ser en cada ciclo del sistema de trabajo mensual.

Esta reunión debe garantizar a todo el personal el conocimiento de cómo se ha comportado el trabajo de la zona en sentido general. Es la oportunidad que tienen los docentes de conocer y analizar los resultados de la labor en su conjunto, apreciarlo y valorarlo críticamente; también aquellos aspectos que el Consejo de Dirección Zonal y el Colectivo Zonal estiman conveniente discutir.

La calidad de la preparación del Claustro Zonal se evidencia su nivel de organización y disposición. Los aspectos que en él se debaten y sus acuerdos constituyen lineamientos generales para el trabajo posterior.

Aspectos a considerar para el funcionamiento del Claustro Zonal.

1. Dominar de forma clara y precisa los resultados del trabajo en la zona en la etapa objeto de análisis.
2. Caracterizar cada escuela y docente de la zona.
3. Diagnosticar la población pedagógica como punto de partida para la dirección del proceso docente educativo.

4. Estructurar la actividad en la diversidad de escuelas que conforman la zona (multigrados, semigraduadas, unígrados, con otro personal dirigente junto al director zonal).
5. Diseñar, estratégicamente, la educación de valores para fomentar la identidad zonal.

El Colectivo Territorial Zonal.

Es una reunión de grupo de la zona escolar rural que ejecuta el trabajo directamente con las maestras de preescolar y otros docentes que inciden en el proceso de enseñanza-aprendizaje del niño que está matriculado en este nivel. En el colectivo territorial se analiza lo concerniente, tanto al proceso de enseñanza- aprendizaje, como a los aspectos que contribuyen a la educación de los niños. Es una vía para fortalecer la maestría pedagógica y para crear un estilo de trabajo unificado como resultado de la interacción e influencia mutua que se ejerce entre los miembros del colectivo y el colaborador (maestra de preescolar con experiencia, previamente preparada); además, en él participan: el director escolar zonal, bibliotecario, profesor de computación, psicopedagogo y logopeda, si lo hubiera y maestros multigrados que imparten la experiencia de preescolar.

El Colectivo Territorial Zonal recibe las directrices del Colectivo Zonal por la vía del colaborador, y mediante él se elevan a este órgano los acuerdos tomados.

El trabajo del Colectivo Territorial Zonal supone la puesta en práctica de las medidas determinadas para la solución de las dificultades, y el análisis y la valoración constante del trabajo que se realiza.

Es necesario recoger todos los aspectos que se abordan en la reunión, cualesquiera que sean. Es decir, deben quedar plasmados los análisis que se efectúan, precisándose las causas que los motivan, tanto los logros como los fracasos, y las proposiciones o medidas para lograr un mejor trabajo.

Este contenido no debe ser relación pormenorizada de todo lo que se hable en la reunión; en cada aspecto se planteará el problema, las causas que lo originan y una síntesis de las diversas opiniones que se den al respecto.

El registro de lo que sucede en las reuniones de grupo constituye un valioso instrumento de trabajo para la dirección de la zona escolar rural, pues le permite profundizar en la problemática de la zona, en el conocimiento de su colectivo y en el control con mayor eficiencia de los acuerdos; le permiten, además, en cualquier momento del curso, hacer un recuento de cómo se ha ido desarrollando el trabajo, dónde ha sido efectivo, dónde han estado los errores, a quién se ha atendido más o menos, la efectividad de la labor realizada, entre otros aspectos. Sirve también para tomar elementos que ayudan a

valorar, al final del curso, a los maestros y profesores. Constituye, además, un material básico para la planificación y la ejecución del trabajo metodológico.

Aspectos a tratar en un Colectivo Territorial Zonal.

- Chequeo de acuerdos.
- Planificación y organización del proceso educativo como sistema.
- Análisis del desarrollo alcanzado con la aplicación del programa Educa a tu hijo (VNF).
- Análisis de los resultados del proceso educativo teniendo en cuenta el desarrollo alcanzado por los niños. (preescolares dispersos y experiencia de preescolar en la escuela multigrado).

Aspectos a considerar para el funcionamiento del Colectivo Territorial Zonal.

1. Dominar plenamente los objetivos y contenidos del cuarto ciclo de la enseñanza preescolar.
2. Identificar las características psicopedagógicas de los niños de la enseñanza preescolar (cuarto ciclo).
3. Diagnosticar la población en edad temprana como base para la dirección del aprendizaje del niño de quinto y sexto años de vida y caracterización de este.
4. Estructurar la actividad conjunta (maestro multigrado; experiencia de preescolar) y de las áreas de desarrollo en el preescolar disperso en la escuela unigrado y semigrada; así como la modalidad del quinto año de vida que atiende la maestra de preescolar en las vías no formales del programa Educa a tu hijo.
5. Identificar las cualidades que se reforzarán en la enseñanza preescolar; demostración de cómo atender la diversidad pedagógica en la enseñanza, como parte de la población de la zona.

Los Colectivos Metodológicos Zonales.

Es una reunión de grupo de la zona escolar rural, pues ejecutan el trabajo directamente con los maestros y permiten afrontar el tratamiento metodológico sobre la base de la realidad pedagógica que posee la institución, atendiendo a la organización escolar. En cada grupo que se forme, se analiza lo concerniente, tanto al proceso de enseñanza-aprendizaje, como a los aspectos que contribuyen a la educación de los alumnos. Son una vía para fortalecer la maestría pedagógica y para crear un estilo de trabajo unificado como resultado de la interacción e influencia mutua que se ejerce entre los miembros del

colectivo y el colaborador (maestro de primaria con experiencia, previamente preparado por el/la director/directora escolar zonal, y pudiera ser también por un metodólogo integral de la estructura municipal con previa solicitud de la institución). En ellos participan los docentes cuyos grupos pedagógicos poseen características similares –unígrados, multígrados- generalmente debe estar presente el/la director/directora escolar zonal.

Los colectivos pedagógicos reciben las directrices del *Colectivo Zonal* por la vía del colaborador y, mediante ellos, se elevan a este órgano los acuerdos tomados. El contenido no se debe relacionar de forma pormenorizada; pero sí deben quedar plasmados los análisis que se efectúan, precisando: logros, fracasos, proposiciones y medidas para obtener un mejor trabajo.

Allí se valora el tratamiento al sistema de conocimientos y habilidades; se analiza la atención a la diversidad pedagógica, sobre la base de los resultados del proceso docente educativo; se cumplimentan las normativas de la RM: 85/ 99, concebidas en el plan de trabajo metodológico. Sesionan 4 horas lectivas semanales y 8 horas lectivas, pudiera ser el sábado de la cuarta semana de trabajo, en el centro metodológico. Es decir, se alternan con la preparación de las asignaturas y otras actividades de preparación metodológica y de la superación: taller, seminario, intercambio de experiencia, clase demostrativa, clase abierta. Las reuniones metodológicas y las clases metodológicas que se desarrollan en este contexto son planificadas, organizadas y desarrolladas por el/la director/ directora escolar zonal.

2.7. Requerimientos para el funcionamiento de los órganos de dirección y técnicos en la zona escolar rural.

Para garantizar la eficiencia de la actividad educacional en la zona escolar rural se hace necesario el funcionamiento articulado de los órganos de dirección y técnicos de manera que se logre una organización eficaz del proceso de dirección en la zona.

El director escolar zonal no puede perder de vista que los órganos de dirección y técnicos constituyen un medio para ejercer la función de dirección de la zona escolar rural. En esta es de gran importancia que entre dichos órganos exista unidad y coherencia, para lograr una dirección participativa al planificar, organizar y controlar la actividad escolar con una concepción de zona.

Para realizar un proceso de dirección con la calidad requerida resulta imprescindible el conocimiento de los principios generales de dirección. Estos son universales y obligatorios para todos los niveles de dirección.

Teniendo en cuenta dichos principios y las particularidades de la zona escolar rural, es conveniente establecer un grupo de requerimientos que orienten, de forma general, su instrumentación práctica en las condiciones de la dirección escolar en las zonas rurales.

Tomando en consideración los estudios realizados en el presente trabajo se proponen nueve requerimientos básicos que determinan el funcionamiento integrado de los órganos de la zona escolar rural. A continuación se exponen cada uno de dichos requerimientos:

1. Determinación previa de objetivos a partir de las ideas maestras y la actualización de la caracterización. Se analizan los aspectos claves del trabajo fundamental de la zona: la dirección del proceso docente educativo, comprendida tal y como se ha expresado anteriormente.
2. Planificación detallada de cada ciclo del proceso de dirección. Cada una de las formas organizativas que adoptan los órganos, se prepara meticulosamente por quien lo dirige y los miembros se orientan consecuentemente para su participación activa.
3. Control sistemático de la actividad. Se da seguimiento a los acuerdos derivados del Consejo de Dirección Zonal tomados como resultado de los análisis, al materializarse en acciones y actividades en el quehacer diario que despliegan todos y cada uno de los miembros del colectivo escolar, con el nivel de exigencia que garantiza la correspondencia de los resultados con dichas medidas y acuerdos.
4. *Optimización y eficiencia de la dirección en la zona escolar rural.* En cada órgano se asegura que las tareas se cumplan en un plazo breve y con un mínimo de esfuerzo y recursos.
5. *Dirección única.* El director escolar zonal posee toda la autoridad y la facultad para determinar y tomar decisiones asumiendo la máxima responsabilidad por ellas.
6. *Relaciones mutuas entre dirigentes y dirigidos.* De aquí depende la calidad del trabajo de cada maestro en la zona escolar rural, como individuo que interactúa en un colectivo de trabajo; está en cierta medida influido por este sistema de relaciones; el director escolar zonal será atento, cortés, cuidadoso, justo, no puede olvidar jamás la labor del pedagogo, combinará razonablemente la eficiencia y el respeto, la severidad, la rigurosidad y el tacto.
7. *Estimulación material y moral.* Tiene una misión importante en la labor de dirección, que se realiza en la zona escolar rural. Aquí se debe conjugar el estímulo moral con el material, mediante los órganos de dirección y técnicos,

resalta y estimula las conductas positivas y los éxitos obtenidos, tanto individuales como colectivos, en oposición a los bajos resultados y los incumplimientos de tareas y responsabilidades.

8. *Carácter concreto.* Dirigir una zona escolar rural significa actuar, basándose en una información real y científica de múltiples aspectos: calidad de la clase, cumplimiento del plan de estudios (programas), experiencias pedagógicas de avanzada de los maestros, resultados del proceso de evaluación, características de la población escolar y de los docentes, la salud de los alumnos, la asistencia a clases, el horario docente, el completamiento de la base material de estudio y de vida; de igual forma significa que el director escolar zonal para enfocar un problema parta de la esencia, y no resolverlo de forma aislada o por las formas secundarias de manifestarse. Requiere mantener un contacto directo con los alumnos- docentes- padres- comunidad- agentes sociales, y el conocimiento de sus problemas e inquietudes.
9. *Calificación de los participantes en el proceso.* Todos los que participan en el proceso de dirección de la zona deben ser docentes con buenos resultados, competentes, con un dominio cabal del contenido de la educación que corresponden a la dirección de la zona escolar rural.

La unificación del trabajo de estos factores y su acertada dirección, crean un sistema que permite optimizar la utilización del tiempo y de los recursos disponibles, y logran que toda la estructura organizativa de la zona funcione adecuadamente.

Como apoyo al cumplimiento de estos requerimientos, se ha elaborado un Manual de orientación para el director escolar zonal. Este documento expone elementos esenciales que pueden servir de guía al director escolar zonal para planificar, organizar y controlar el proceso de dirección en la zona escolar rural. En él se definen los principales conceptos, se precisan los objetivos y contenidos de su labor, se refieren las exigencias de la dirección escolar en este contexto; así como las cualidades, requisitos y funciones que debe cumplir un director escolar zonal. Este debe constituir una guía de orientación general, pues la práctica pedagógica es mucho más rica, y el director escolar zonal necesitará tener un profundo sentido creativo al asumir sus funciones que lo llevará a adecuar o innovar en dependencia de las características propias de su contexto pedagógico. Aparece en un documento adjunto a la tesis.

Capítulo 3

Validación de la propuesta de modelo de dirección con enfoque participativo para la zona escolar rural.

Para la validación de la propuesta del modelo se proyectó el empleo de dos métodos fundamentales: la validación por criterios de especialista en una primera fase y la posterior aprobación práctica a partir del montaje de un pre- experimento con el objetivo de comprobar la validez del proceso modelado teóricamente, en las condiciones de una zona escolar rural.

3.1. Evaluación de la propuesta por criterios de especialistas.

Durante la realización de todas las tareas propuestas en la investigación, se intercambió con profesionales que por su experiencia en el quehacer diario de la zona escolar rural y otras instancias, aportaron criterios valiosos en la constatación del problema y la necesidad de proponer la solución de este. A partir de ese intercambio se seleccionaron los veintidós especialistas que aportaron opiniones para la evaluación de la propuesta de actividades sobre su nivel de aplicabilidad, necesidad de introducción, actualidad y rigor científico. Para la selección se tuvo en cuenta la experiencia como maestro en el sector rural, director escolar zonal, director de escuela, metodólogo que atiende el sector rural, participación en eventos y cursos de superación.

Todas las personas consideradas como especialistas analizaron y revisaron la propuesta elaborada y emitieron sus criterios a través de una guía de preguntas. (Anexo - 8).

Como resultado del procesamiento de las respuestas a la guía por parte de los especialistas se identificaron las regularidades en relación con los juicios de mayor consenso emitidos por ellos, acerca de cada temática indagada, los que se relacionan a continuación:

El nivel de aplicación en la educación infantil actual.

- Tiene un alto nivel de aplicación porque en manos de un director escolar zonal que dirige la actividad educacional en la zona escolar rural, el conjunto de procedimientos posibilitan la organización de la dirección.
- Permite al director escolar zonal proceder con recursos didácticos adecuados a la dirección escolar teniendo en cuenta cómo transcurre el proceso de dirección en la zona escolar rural.

- Reúne todos los requisitos didácticos para que se introduzca en la práctica pedagógica, pues su estilo y estructura movilizan e incentivan al director escolar zonal a desarrollar una dirección zonal con enfoque participativo.
- Admite que se desarrolle el proceso de dirección en la zona escolar rural en un clima favorecido por el trabajo en grupo y que la dirección sea participativa.

Necesidad de introducción.

- Es una necesidad introducir este trabajo, pues en la actualidad no se dirige en el sector rural a partir de concebir el proceso de dirección en la zona escolar rural con una concepción de zona y no están diseñados por el MINED los órganos de dirección y técnicos.
- Brinda un conjunto de procedimientos organizativos, con un enfoque participativo, para la dirección de una zona escolar rural.
- Viabiliza el trabajo del director escolar zonal al ilustrar cómo planificar, organizar y controlar el proceso de dirección en la zona escolar rural.
- Permite estructurar el proceso de dirección en la zona escolar rural, hacia la búsqueda de una dirección con enfoque participativo.
- Tiene en cuenta las acciones a realizar por el director escolar zonal, y los demás sujetos de dirección en la zona escolar rural.

Actualidad y nivel científico.

- La propuesta se corresponde con los enfoques actuales de la dirección escolar y es exponente de un nivel científico que da respuesta a los requerimientos actuales en el campo de la investigación, por lo que puede ser aplicado en la enseñanza infantil como contribución a una concepción adecuada del proceso de dirección en la zona escolar rural, garantizando que esta tenga un enfoque participativo.
- Responde a una necesidad actual por cuanto capacitaría al director escolar zonal para enfrentar los retos que le plantea la escuela cubana en el proceso de transformaciones en que se encuentra inmersa, pues contribuye a que este pueda enfocar un proceso de enseñanza aprendizaje centrado en el alumno y con exigencias que lo estimulen a alcanzar niveles superiores de conocimientos, habilidades y hábitos.
- Se reflejan los criterios y enfoques que sobre el objeto de investigación aparecen en la bibliografía más actualizada.

Además de los criterios emitidos como regularidad, se hacen algunas observaciones puntuales, tales como que se aplique a la valoración del modelo la técnica Delphi y se cuestiona cómo operaría el modelo en una zona atípica de montaña.

En general, el consenso valorativo de los criterios emitidos por los especialistas es favorable a la propuesta del modelo, y consideran que este puede ser aplicado en la práctica escolar.

3.2. Validación experimental de la propuesta.

Para la organización del experimento se siguió la lógica del proceso investigativo que estuvo guiada por la hipótesis ya enunciada en la introducción: “si se diseña un modelo de dirección con enfoque participativo que permita una estructura y organización del proceso de dirección escolar de modo que responda a las condiciones de las zonas rurales entonces se contribuye al perfeccionamiento de dicho proceso”.

Este tuvo como objetivo comprobar la validez del modelo. Después de elaborado el modelo se hizo necesario concretar su materialización en la práctica educativa de una zona escolar rural, con la cual se esperaba verificar su validez para la dirección en la zona escolar rural.

La organización del trabajo experimental se hizo teniendo en cuenta la concepción del llamado pre- experimento, pues la medición y control de las variables se realizaron sobre la misma muestra, antes, durante y después de la aplicación del modelo.

3.2.1. Población y muestra.

A los efectos del estudio, se consideró como población las 15 zonas rurales del municipio Sancti Spíritus las cuales, en general, son exponentes del conjunto de características que particularizan las zonas escolares rurales. Como muestra en la aplicación del pre-experimento se seleccionó la zona escolar rural “Héroe de Yaguajay” del municipio de Sancti Spíritus, en la provincia del propio nombre. Su selección se realizó de manera intencional, por ser la zona de referencia provincial y poseer los indicadores promedio de las regularidades descritas en la caracterización antes realizada, elemento esencial desde el punto de vista cualitativo para la representatividad.

De los 24 maestros de esta zona escolar, 14 son licenciados en educación, especialidad primaria; 1 es licenciada en educación, especialidad preescolar; 2 son licenciados en cultura física; 7 son maestros procedentes de la formación emergente de Computación. Laboran también 2 Bibliotecarias: una en un centro operativo y la otra con colección. La zona, por necesidades del municipio, no presta servicios para la enseñanza de idioma extranjero, ni de logopedia y psicopedagogía.

De los 14 maestros licenciados en la especialidad de Primaria, 5 laboran multigrado del primer ciclo, 2 del segundo ciclo, 1 del primer ciclo y del segundo ciclo unidos–multígrados complejos - (1) y 6 en aulas unígrados.

La directora escolar zonal es licenciada en Educación Primaria, posee 10 años de experiencia como maestra rural; de ellos, más de tres cursos como directora escolar zonal, evaluada de MB, miembro de la Reserva Especial Pedagógica, goza de prestigio en las comunidades y en los Consejos Populares, vive en la demarcación donde está enclavada la zona escolar rural y posee la doble condición de militante de la UJC y del PCC.

La zona escolar rural tomada como muestra la conforman cinco escuelas: una graduada con 89 alumnos de matrícula; tres multígrados de 1ro a 4to, con 39 alumnos de matrícula; y un multígrado complejo con 13 alumnos de matrícula, para una matrícula total de 141 alumnos. Dentro de esa matrícula se atiende 1 alumno por servicio ambulatorio y se incluyen 13 alumnos de tránsito distribuidos en los cinco centros por la educación especial.

En el área territorial donde se enmarca la zona, funcionan, además, otros centros educativos: IPIN “Armando la Rosa”, La Academia de Ciclismo, la escuela de capacitación de la Unión Eléctrica, la escuela de capacitación del MICONS, la escuela de capacitación de Comunales, la escuela de capacitación del MINAZ y la IPVOC Militar “Camilo Cienfuegos”.

Las cinco escuelas de la zona tienen una situación constructiva muy buena; el 100% de ellas son de mampostería, 1 con techo de placa, 1 con techo de canelón y 3 con techo de tejas; todas tienen piso de mosaico, las ventanas son de persianas, con baños sanitarios para hembras y para varones, servicio de agua corriente y electricidad; el mobiliario está en buen estado: poseen entre los medios básicos en rotación: 13 televisores, 7 vídeos, 9 computadoras y 11 radios. La biblioteca escolar posee más de 40 títulos destinados a la preparación del maestro, alrededor de 75 textos de literatura infantil, la colección del proyecto CERLALC, los del Programa Editorial Libertad y los de la Biblioteca Familiar; así como otros útiles que facilitan el desarrollo del proceso docente educativo.

Esta zona escolar rural, antes de iniciarse la aplicación del experimento, presentaba un funcionamiento estable, con doble sesión (mañana y tarde), en el 100% de los centros; su proyección de trabajo comunitario aceptable con un asentamiento donde funcionaba el "*grupo coordinador*", de forma regular, con algunas acciones dirigidas a la familia: estaba constituido el Consejo de escuela, se realizaban reuniones de padres para analizar los problemas relacionados con el aprovechamiento en el aprendizaje de los alumnos. No

existía un plan elaborado, se impartían algunas escuelas de padres, incluso no se pudo observar cómo fueron concebidas estas.

Los maestros visitaban regularmente los hogares de los alumnos que presentaban alguna dificultad (asistencia) y cuyos padres no asistían a las reuniones ni frecuentaban la escuela; realizaban una reunión mensual en un “*colectivo zonal*”. Por razones de transporte y lejanía no se podía desarrollar la preparación de las asignaturas; algunas veces, en el curso se reunían para dar orientaciones, generalmente, los viernes por la tarde; los indicadores de eficiencia se analizaban en la asamblea general de fin de curso sin tener presentes los resultados de la formación laboral, no se pudo observar ningún documento que recogiera la preparación del maestro y la participación del docente en la superación y en la investigación.

Las comunidades con sus elementos sociales, entidades, vecinos y padres permitían el buen desarrollo de las acciones previstas.

3.2.2. Métodos y técnicas.

En el desarrollo del pre- experimento, se aplicó un conjunto de métodos y técnicas con vistas a obtener la información necesaria para analizar el comportamiento de las variables. A continuación se ofrece una caracterización de los métodos y técnicas empleadas.

Con el objetivo de obtener información sobre el trabajo que se realiza en la zona escolar rural dirigido al perfeccionamiento del proceso docente- educativo se aplicó la entrevista que aparece en el (anexo- 9).

La primera pregunta se emplea para evaluar el conocimiento que los maestros poseen sobre la CC 01/ 2000; la número 2 permitió saber cómo se autopreparan, incluso, hasta cuál es la bibliografía más usada. Las preguntas 3y4 van dirigidas a valorar el comportamiento de la RM 85/99. La 5y6 posibilitaron saber el uso de los programas priorizados como aliados de los programas que conforman el plan de estudio, y la 7y8 están referidas a la superación.

Se aplicó la observación al maestro durante el desarrollo de las actividades docentes y extradocentes (anexo- 10) con el objetivo de conocer cómo se dirigía el proceso de enseñanza- aprendizaje teniendo presente las orientaciones que recibieron en los órganos técnicos, particularmente, en el cumplimiento de CC 01/ 2000, en los aspectos referidos a cómo dar una buena clase y la RM 85/ 1999. Como técnicas para complementar la información que se buscaba, se utilizó una guía para revisar las libretas de los alumnos (anexo- 11) que permitió conocer el comportamiento de la calidad de la clase; de igual forma una guía para la revisión de los sistemas de clases del maestro

(anexo- 12) que posibilitó conocer cómo se reflejan en las clases los aspectos relacionados con la política educacional.

Para saber cómo el maestro eleva su competencia profesional para hacer más eficiente su desempeño pedagógico, se aplicó una encuesta (anexo- 13) que permitió saber el comportamiento de su participación en la superación y en la actividad investigativa en la zona.

Con el propósito de conocer el perfeccionamiento de la labor del director en la zona, se aplicó un cuestionario que recogía información acerca de los procedimientos utilizados en la comunicación interpersonal. Sus resultados se procesaron a través de una escala valorativa (anexo- 14) que permitió identificar el estado de comunicación presente en el proceso de dirección de la institución entre subordinados y cuadros.

Se utilizó una guía de observación (anexo- 15) para conocer cómo desarrollaba la directora escolar zonal el sistema de reuniones en la zona; se aplicaron, además, otras dos guías (anexo- 15.1, anexo- 15.2) para las reuniones de grupos (*colectivo territorial zonal* y *colectivo metodológico*), con el objetivo de constatar el nivel de preparación que reciben los maestros para enfrentar el proceso docente educativo.

Se utilizó una guía (anexo- 16) para hacer un muestreo a la documentación de la directora escolar zonal. Este documento corroboró cómo se instrumenta la documentación administrativa de la zona y el gabinete metodológico.

Durante la etapa de coordinación inicial en que se estudiaba la realidad existente, fueron de gran utilidad la escala valorativa, que permitió saber cómo se comportaba el estilo de comunicación entre subordinados y cuadro; y la guía de observación al sistema de reuniones, que garantizó poder valorar cómo la directora escolar zonal ejecutaba el proceso de delegación de autoridad y entonces diseñar las acciones, teniendo presente las barreras que pudieran obstaculizar la labor.

Durante la realización del experimento se le aplicó a los docentes una entrevista (anexo- 17) para conocer su nivel de implicación y de motivación hacia las actividades. Esto posibilitó un proceso de retroalimentación para rediseñar acciones en correspondencia con las necesidades e intereses de éstos.

Para evaluar la variable dependiente y sus indicadores se realizó la medición de los indicadores de cada dimensión, para lo que se utilizó la siguiente escala ordinal:

Dimensión:

- *Perfeccionamiento de la labor del director.*

Indicadores:

- *Dirección colegiada:*
 - Alto – consulta con el colectivo laboral las decisiones que toma.
 - Medio – consulta con el colectivo laboral algunas de las decisiones que toma.
 - Bajo – no consulta con el colectivo laboral las decisiones que toma.
- *Delegación de autoridad:*
 - Alto – el mando en la zona escolar rural se desarrolla a partir de la descentralización de tareas en el grupo de colaboradores.
 - Medio – el mando en la zona escolar rural se desarrolla a partir de la descentralización de alguna tarea en los miembros del grupo de colaboradores.
 - Bajo – el mando en la zona escolar rural se desarrolla sin descentralización.
- *Estilo de dirección:*
 - Alto – la dirección se desarrolla con un profundo carácter humanista, participativo, flexible.
 - Medio – la dirección se desarrolla con disciplina formal, uniformidad de horarios, metodología dirigida al grupo.
 - Bajo – todos obligados a actuar de acuerdo con el establecimiento de determinadas órdenes, dirección unipersonal, control externo al trabajo individual.
- *Participación de las organizaciones de la comunidad:*
 - Alto – en el sistema de dirección inciden la familia, los vecinos y los agentes sociales.
 - Medio – en el sistema de dirección inciden ocasionalmente la familia, los vecinos y los agentes sociales.
 - Bajo – en el sistema de dirección no incide la familia, los vecinos y los agentes sociales.
 - No hubo – no se produjo la descentralización de tareas.
- *Desarrollo del trabajo metodológico:*
 - Alto – cumple con el plan de trabajo metodológico diseñado para la zona.
 - Medio – desarrolla solo alguna de las modalidades concebidas en el plan de trabajo metodológico de la zona.
 - Bajo – existe el plan de trabajo metodológico pero no se desarrollan las acciones.

Dimensión:

- Perfeccionamiento del proceso docente- educativo.

Indicadores:

- *Calidad de la clase:*

Alto: el maestro posee total dominio del contenido que imparte; y utiliza de forma correcta los métodos, medios y procedimientos. Proyecta los objetivos en función del diagnóstico. La clase tiene un marcado carácter político. En toda la actividad y en el estudio independiente cumple: las etapas orientadora, ejecutora y de control.

Medio – el maestro posee pleno dominio del contenido que imparte; abusa de los métodos reproductivos aunque selecciona y usa de forma adecuada los medios y los procedimientos. Proyecta los objetivos en función del diagnóstico. La clase tiene un marcado carácter político. En toda la actividad y en el estudio independiente cumpla las etapas orientadoras, ejecutora y de control.

Bajo – el maestro posee insuficiencias técnicas- metodológicas (contenido- metodología). La proyección de objetivos no siempre se corresponde con el diagnóstico. La clase tiene un marcado carácter político.

- *Índice de asistencia:*

Alto – cumple el indicador del 98% o más de asistencia

Medio – cumple el indicador del 96% hasta menos del 98% de asistencia

Bajo – por debajo del 96% de asistencia.

- *Índice de promoción:*

Alto – alcanza el 98% o más de promoción.

Medio – alcanza del 96% hasta menos del 98% de promoción.

Bajo – por debajo del 96% de promoción.

- *Índice de retención:*

Alto – alcanza el 100% de retención.

Medio – alcanza del 99% hasta menos del 100% de retención.

Bajo – por debajo del 98% de retención.

Dimensión:

- * *Desarrollo profesional del maestro.*

Indicadores:

- *Nivel de preparación:*

Alto – el maestro incorpora en el desarrollo de la docencia el asesoramiento pedagógico que recibe en los órganos técnicos que funcionan en la zona y la autosuperación individual.

Medio – admite, en su desenvolvimiento pedagógico, la proposición que emana de los órganos técnicos de la zona únicamente.

Bajo – el maestro imparte la docencia sin nutrirse de las recomendaciones anteriormente mencionadas.

- *Participación en la superación:*

Alto – posee la idoneidad para el desempeño profesional. Participa de los temas de superación pedagógica diseñados en la zona, cursa postgrados, cumple con el diseño de autosuperación individual.

Medio – tiene aptitud para ejecutar su labor. Interviene en las actividades de estudios pedagógicos planificados para los maestros de la zona.

Bajo – no es licenciado, ni asiste a cursos de superación pedagógica presentados por la zona, incumple con el estudio de los asuntos determinados que debe dominar en plazo señalado.

- *Participación en la investigación:*

Alto – asume o participa como colaborador en una línea de investigación de las declaradas por la zona. Generaliza investigaciones o experiencias que conforman el inventario de logros en la zona o el territorio, participa como ponente en eventos científicos pedagógicos.

Medio – tributa al mejoramiento educacional de la zona, exponiendo en diferentes concursos y eventos sus experiencias pedagógicas de avanzada. Generaliza en su contexto las realizaciones u objetivos conquistados en la zona.

Bajo – ante esta tarea solo es espectador, algunas veces emprende tareas aisladas de la generalización.

3.2.3 Análisis de los resultados obtenidos en el experimento.

3.2.3.1 Constatación Inicial.

Al realizar el estudio inicial para conocer cómo se comportaba el proceso de dirección en que se encuentran implicados los 24 docentes de la muestra, se tuvo en cuenta:

- La labor de la directora escolar zonal: se determinó que el estilo de dirección, la forma en que delegaba autoridad y la comunicación no propiciaban el cumplimiento de los objetivos. También se consideró, dentro de este aspecto, las vías de control que utilizaba, las que no resultaban adecuadas. Fue útil conocer qué nivel de preparación poseía en dirección y cómo ejecutaba la centralización y descentralización de las tareas.
- El desarrollo del proceso docente educativo: aquí se consideró la calidad de la clase. La zona no tiene maestros en formación, reincorporados ni inactivos por ninguna causal. Además, el comportamiento de los índices de asistencia, promoción y retención: el 2% negativo en la asistencia de alumnos, obedece a enfermedades virales por estadios, y el 0,05% de la retención a un alumno con una enfermedad maligna al cual se le dio baja por prescripción facultativa.
- El desarrollo profesional del maestro: por el valor que tiene esta en el desarrollo del proceso docente educativo, se profundizó en la preparación profesional, la participación del maestro en la superación y la participación del maestro en la investigación; aquí se constataron las precisiones siguientes:
 - Sus maestros no cursan postgrados desde hace más de diez cursos.
 - El diseño de autosuperación adolece de control en los veinticuatro maestros.
 - Las tres experiencias pedagógicas de avanzadas que se desarrollan en la zona no se corresponden con el banco de problemas.
 - La zona no tiene inventario de logros.
 - Veintitrés maestros son asistemáticos en el cumplimiento de las orientaciones que reciben en el colectivo zonal.

Después de haber reunido toda la información necesaria por los diferentes métodos y técnicas aplicados, se pudo conformar un criterio valorativo integral del comportamiento del proceso de dirección en la zona, el cual se resume a continuación:

- Perfeccionamiento de la labor de la directora:

Para conformar un juicio de valor sobre el perfeccionamiento de la labor de la directora escolar zonal, se trabajó con una guía de observación; se observaron cinco colectivos zonales, cinco reuniones de la cátedra martiana zonal. En 1 colectivo zonal, que representa el 20%, se consultó con el colectivo laboral las decisiones que se tomaron, y delegó tareas las cuales no recaen en los colaboradores, en 1 reunión de la cátedra martiana; la misma representa el 20%.

La información de la encuesta permitió apreciar cuál es el estilo de dirección que se aplica en la zona: 20 maestros que constituyen el 76,8%, expresaron que el estilo de dirección que se desarrolla es disciplinado, formal, con uniformidad de horarios y su metodología esta dirigida al grupo; y 4 que simbolizan el 23,2% manifiestan que el estilo de dirección que prima es el autoritario, es decir, todos están obligados a actuar en función de cómo se han establecido las cosas, la dirección es unipersonal y el control es externo al trabajo individual.

-La participación de las organizaciones y organismos de la comunidad en el sistema de dirección solo se pudo constatar en 1 reunión de la cátedra martiana zonal, que representan el 20%.

Se aplicó una guía para revisar la documentación de la directora escolar zonal que permitió saber cómo se instrumenta la documentación y el gabinete metodológico en la zona, 15 maestros, el 57,6%, tenían actualizados el registro de entrenamiento y 9, el 42,4%, no lo cumplían. Se admitió valorar la superación, que no se controlan los planes de tareas individuales de los maestros y que no tienen diseñada la autosuperación, así como el cumplimiento de la investigación. Las actas de los órganos técnicos estaban, pero no se aprecia en ellas la unidad y coherencia entre estos. El gabinete metodológico adolece de actualización; el sistema de trabajo existe, pero no se cumple cabalmente con la planificación. El convenio colectivo de trabajo está como documento que se elabora jurídicamente, pues no se contempla al planificar, organizar y controlar el sistema de trabajo, que es de cuatro semanas cada mes.

Para valorar el estilo de comunicación que prevalece en la zona, se trabajó con la escala valorativa, y 23 maestros, el 88,5%, consideran que el estilo es autocrático; pues la calificación fue menor que 20 y 3 combinado por ser menor que 20 que representa el 11,5%.

En el desarrollo del trabajo metodológico, de las 11 actividades que ya debía tener ejecutadas, se constataron 5, que representan el 45,4%; aunque sí tenía el plan concebido. Se aplicó un registro de observación para las actividades pedagógicas, se observaron 30 clases, 15 recreos, 8 excursiones. En 5 clases, que simbolizan el 10,6%, los maestros poseían dominio del contenido que impartían, pero abusaban de los métodos reproductivos, fue favorable la selección y uso de forma adecuada de los medios y los procedimientos; también proyectaron los objetivos en función del diagnóstico y las clases tuvieron un marcado carácter político; en toda la actividad y en el estudio independiente, se cumplió la etapa de orientación, la de ejecución y la de control. En 25 clases, que representan el 83,3%, los maestros presentaron

insuficiencias técnicas- metodológicas (metodología mal usada). La formulación de objetivos no siempre se correspondió con el diagnóstico, sí tuvieron en su estructura la intencionalidad educativa. Ningún recreo tuvo carácter socializador ni fue desarrollado teniendo en cuenta los intereses de los niños; esto representa el 0%. Cumplieron con la metodología 3 excursiones, para el 31,5%, y 5, el 62,5%, fueron calificadas de nivel bajo, por ser improvisadas.

- Perfeccionamiento del proceso docente educativo:

Se trabajó con una guía para revisar las libretas de los alumnos. Se pudo conocer que cumplían el programa 19 maestros, que representan el 73,07%; y 5 maestros, muestra del 26,93%, incumplían el programa. Los demás aspectos de la guía, 15 maestros, el 57,6%, lo cumplían y 9 maestros, el 42,4%, no lo cumplían.

Al aplicar la guía para revisar los sistemas de clases, 5 maestros alcanzaron el nivel medio, según lo que se establece en la escala ordinal, ellos son el 19,2%, por mala selección y uso de los métodos, improvisaciones en algunas formas de docencia (excursión) y diseño inadecuado de la estructura del recreo; y 21 maestros que representan el 83,0%, alcanzaron la calificación de bajo, por errores técnico-metodológicos.

Se aplicó una entrevista al 100% de la muestra seleccionada para valorar el comportamiento de los indicadores de eficiencia.

Estos indicadores -asistencia, retención y puntualidad- fue alto en 3 maestros que equivalen al 11,5%; fue medio en 8 maestros, señal del 30,7%; y se presentó bajo en 13 maestros representantes del 57,6%. Aquí hay que destacar las enfermedades de estadios cortos, las visitas a familiares; pues el indicador de promoción, el índice de repitencia, su comportamiento es inferior al 2%. Las comprobaciones de conocimientos aplicadas nunca rebasaron el 90% de aprobados y la calidad inferior al 70%.

- Desarrollo profesional de maestro:

Se aplicó una encuesta a los 24 maestros sujetos a experimento para recoger información sobre el comportamiento de la preparación, la participación de los maestros en la superación y la participación de los maestros en la investigación en la zona:

-En la preparación se pudo constatar que 7, el 46,9%, incorporan el asesoramiento pedagógico recibido en el colectivo zonal en el proceso de impartición de la clase; 17 no lo hacen, lo que simboliza el 73,02%. Laboran a partir de las habilidades profesionales adquiridas en la formación.

- La superación se comporta de la siguiente forma: 5 maestros, el 19,2%, cursaron postgrados, y 19, el 80,8% no lo hicieron. El 100% participaron en el Tercer Seminario Nacional para maestros, incluso se corroboró que asistieron a los dos anteriores también. Los planes de tareas individuales de los 24 maestros adolecen del diseño de autosuperación; la directora reveló tenerlo en un documento aparte, el cual no se pudo examinar.
- En cuanto a investigaciones, 3 maestros, que representan el 11,5%, han expuesto sus experiencias pedagógicas de avanzada en diferente eventos; 21 maestros, un equivalente al 88,5%, no llevan a cabo experiencias pedagógicas de avanzadas. Ninguna da solución a problemas del banco en la zona, no se generaliza el inventario de logros de la zona ni del territorio, la estrategia de trabajo no declara las líneas de investigación, ni está seleccionado el potencial científico en la zona.

Una valoración general de los resultados expuestos anteriormente, permitió determinar regularidades o tendencias en cuanto al comportamiento de la problemática objeto de estudio en esta zona tomada como muestra, las que se exponen a continuación:

- La directora escolar zonal ostenta una preparación aceptable, en su cargo, para planificar, organizar, y controlar su sistema.
- En el desarrollo del proceso de dirección, los primeros niveles de jerarquía, en sus metas de dirección, lo ocupaban la dirección unipersonal, el cumplimiento de los indicadores de eficiencia, la impartición de clases.
- Los maestros no reconocían el valor de la preparación de las asignaturas, ni de la preparación metodológica. (colectivos metodológicos).
- La incidencia de la comunidad, como una vía para lograr el perfeccionamiento del proceso de dirección, era pobre.
- Los agentes sociales -dirigentes de organizaciones políticas y de masas, representantes del gobierno y entidades laborales-, estaban dispuestos a colaborar con la zona para afrontar acciones del proceso de dirección como parte del sistema de dirección.
- Las principales barreras que tenía la zona para asegurar un buen desarrollo del proceso de dirección eran: maestros que no se superan en ninguna modalidad postgraduada, falta de inventario de logros como parte de la actividad científica-investigativa e incumplimiento de la RM:85/99 y la CC:01/2000.

- Existía falta de integración familia- escuela- comunidad para lograr un sistema de dirección coherente que favoreciera el proceso pedagógico con una concepción de zona establecida.

3.2.3.2. Intervención en el proceso de dirección escolar zonal durante la implementación del modelo.

Para la implementación del modelo durante el desarrollo del experimento se ejecutaron las acciones que a continuación se resumen:

1. Preparación para la introducción del sistema de reuniones en la zona escolar rural: Demostración del logro de unidad y coherencia entre los órganos de dirección y técnicos con el objetivo de entrenar a la directora escolar zonal para planificar, organizar y controlar su contenido y funcionamiento para que se propicie una dirección dinámica y efectiva.

En esta acción se tuvo en cuenta los siguientes aspectos:

- El papel de los órganos de dirección y técnicos en la zona escolar rural, según el modelo propuesto.
- Contenido y funcionamiento de los órganos de dirección y técnicos en la institución.
- Variantes para lograr la planificación, organización y control del alcance de objetivos, teniendo como punto de partida el *Consejo de Dirección Zonal*.
- Delimitación de los niveles de responsabilidad en el cumplimiento de las metas de la estrategia (órgano- área- hombre).
- Determinación de las vías de control para medir el impacto de las acciones del sistema de dirección para la etapa.

2. Preparación en el sistema de trabajo de la zona escolar rural: la concepción del plan único y de la planificación sobre cuatro semanas con el objetivo de entrenar a la directora escolar zonal para que el proceso de dirección en la zona se planifique, organice y controle sobre la base de las particularidades de la zona.

En esta acción se valoró:

- Diseño del sistema de trabajo.
- Selección de las actividades para cada una de las etapas del sistema de dirección en la zona.
- Precisión de las metas para desarrollar el proceso de delegación de autoridad.

- Determinación de los niveles de incidencia en las áreas (comunidades- escuelas- aulas- familias) para alcanzar los niveles de aspiración deseados.
- Variantes para medir el impacto del aparato instrumental elaborado al efecto.

3. Preparación para el diseño de entrenamiento metodológico conjunto con el objetivo de entrenar a la directora escolar zonal para concebir en este un proceso de dirección que posea carácter zonal y permita atender la diversidad pedagógica.

En esta acción se estudiaron los asuntos siguientes:

- Determinación y formulación de los objetivos de entrenamiento y de visita para la etapa.
- Selección de las acciones a desarrollar.
- Elaboración de instrumentos para lograr los objetivos proyectados.
- Variantes para planificar, organizar y controlar los resultados pedagógicos.
- Determinación de las líneas de transformación en las direcciones (trabajo metodológico- superación- investigación).
- Rediseño de la estrategia. (Regularidades- problema- prioridades).

4. Aplicación del Método de Entrenamiento Metodológico Conjunto, con el objetivo de entrenar a la directora escolar zonal en la dirección armónica y coherente de la zona escolar rural.

En esta acción se analizó:

- Objetivo de entrenamiento metodológico conjunto para la etapa.
- Objetivos de visita para la etapa.
- Acciones destinadas a:
 - Caracterizar la familia- escuela- comunidad.
 - Actualización del diagnóstico participativo integral de alumnos y docentes.
 - Profundización psicopedagógica en los alumnos con necesidades educativas especiales.
 - Muestreo de expedientes acumulativos del escolar, libretas y sistemas de clases.
 - Observación de una actividad donde estén presentes la familia, los vecinos y los agentes sociales.
 - Observación de los órganos de dirección y técnicos.

- Aspectos transformados en el maestro.
- Determinación de regularidades.
- Insuficiencias que continúa presentando el maestro.
- Evaluación.

5. Desarrollo de los colectivos metodológicos y los colectivos territoriales zonales con el objetivo de entrenar a la directora escolar zonal acerca de cómo preparar a los maestros para planificar, organizar y controlar el proceso docente educativo para que sea participativo, consciente y objetivo.

En esta acción se evaluó:

- Caracterización de los maestros.
- Creación de las variantes para desarrollar la preparación de las asignaturas y la cumplimentación de la RM: 85/99; asimismo la CC: 01/ 2000.
- Elaboración del orden del día para cada sesión de la reunión de grupo.
- Variantes organizativas para tratar el contenido (aula multigrado).
- Alternativas para que la familia, los vecinos y los agentes sociales participen en las actividades docentes y extradocentes.
- Determinación de las necesidades de superación pedagógica de los maestros.
- Variantes para la concepción de éstos en la zona.

6. Evaluación de la preparación de la directora escolar zonal para aplicar el “Modelo con enfoque participativo para la dirección en la zona escolar rural”.

Una vez creadas las condiciones indispensables de capacitación a la directora escolar zonal, se inició la puesta en práctica del nuevo modelo, teniendo en cuenta sus características. Durante el desarrollo del experimento se puso en las manos de la directora escolar zonal el manual que explica el algoritmo de cómo desarrollar la dirección zonal de acuerdo con el modelo propuesto.

3.2.3.3. Análisis e interpretación de los resultados obtenidos con la implementación del modelo.

Una vez concluida la etapa de experimentación se pudo corroborar la efectividad del modelo al ser implementado. Seguidamente se presenta cómo se comportó la efectividad de la misma:

Con relación a la dimensión “perfeccionamiento de la labor del director” se aplicó la observación de actividades en cinco ciclos del sistema de trabajo, siguiendo la guía elaborada (anexos- 15, 15.1, 15.2), para evaluar el desarrollo del sistema de reuniones. En cuatro de éstos, que representan el 80%, se constató que la directora consultó con el colectivo laboral las decisiones que tomó, al colegiarse la dirección; delegó autoridad, ya que ejecutó la línea de mando a partir de la descentralización de tareas en el grupo de colaboradores. Para medir el estilo de dirección, se trabajó con dos encuestas a los maestros (anexos- 14 y 18) cuyos resultados reflejaron que el estilo se caracterizó por un profundo carácter humanista, participativo y flexible, implicó en su sistema de dirección zonal a la familia, los vecinos y los agentes sociales. El desarrollo del trabajo metodológico se constató a través de las observaciones ya referidas y la revisión de documentación de la directora, siguiendo una guía establecida (anexo- 16); los resultados reflejaron que se cumplió el plan de trabajo metodológico en correspondencia con lo establecido en la RM 85/99, y se elevó el control de la directora en relación con los efectos de las actividades metodológicas realizadas.

Es significativo que en el primero de los ciclos del sistema, después de implementado el modelo, hubo resultados evaluados en el nivel medio ya que la directora escolar zonal por temor, consultó solo algunas decisiones, al colegiarse su sistema de dirección zonal; descentralizó solo algunas tareas en los colaboradores, por celos en cuanto a los incumplimientos; su estilo de dirección estuvo centrado en una disciplina formal, caracterizándose por la uniformidad de horarios y de metodología para todo el grupo de maestros bajo su dirección. En los ciclos subsiguientes, estos indicadores fueron mejorando paulatinamente. Al culminar los ciclos evaluados, se entrevistó a los maestros sujetos del experimento (anexo- 17) para saber cuál era su nivel de implicación y motivación hacia las actividades que se desarrollaron en la zona, lo que arrojó un nivel de satisfacción mayor que el obtenido en la constatación inicial; sustentado en una mejor comunicación director-subordinado.

En la dimensión “perfeccionamiento del proceso docente educativo” se aplicó la observación directa (anexo- 10) a veinte actividades docentes, durante la implementación del modelo, y se pudo comprobar que en dieciocho de ellas, que representan el 90%, el maestro posee pleno dominio del contenido y utiliza de forma correcta los métodos, medios y procedimientos, proyecta los objetivos en función del diagnóstico, la clase tiene carácter político y en toda la actividad y en el estudio independiente, cumple la etapa orientadora, la ejecutora y la de control. Durante el inicio de la intervención del modelo, en dos de las actividades que representan el 10%, los maestros aún abusaron de los métodos reproductivos.

Para determinar otros elementos de la calidad de la clase se utilizó la revisión de libretas de los alumnos (anexo- 11) y la revisión de los sistemas de clases de los maestros (anexo- 12). En todos los casos se apreció una transformación en la concepción y ejecución de las clases, constatándose a través de los resultados de una entrevista a los maestros (anexo- 9) que, en opinión de estos, el cambio se produce por la incidencia del modelo aplicado.

El análisis de los indicadores cuantitativos del proceso docente educativo a partir de la estadística resumida por la directora escolar zonal, permitió determinar el estado comparativo de estos indicadores antes y después de la introducción del modelo. Esto se refleja en la tabla comparativa de los índices de asistencia, promoción y retención tabla 2. Como se observa, los datos corroboran una mejoría sustancial en los indicadores de eficiencia del proceso, a partir de la implementación del modelo.

Para evaluar la dimensión “desarrollo profesional del maestro” se encuestó a los sujetos de la muestra (anexo- 13) en relación con su participación en la preparación profesional. De los veinticuatro maestros, veintidós participaron de forma sistemática en las actividades de preparación derivadas de la implementación del modelo, lo que representa el 91,2% de la muestra, evidencia del incremento de la participación de los maestros en las actividades de preparación, si se tiene en cuenta que la constatación inicial arrojó la participación de solo el 27% de los maestros en este tipo de actividad, lo que repercute positivamente en el desarrollo profesional de esos maestros. De manera similar se comportó la superación de los maestros, lo que se expresa en un incremento de 72 puntos porcentuales de intervención con relación a la etapa anterior a la aplicación del modelo. En la participación del maestro en la investigación se observó, igualmente, un aumento significativo en el quehacer de los maestros, lo que se expresa en una participación del 79,1% de los maestros en líneas de investigación de la zona y del 20,9% restante en experiencias pedagógicas, concursos y eventos, o en generalizaciones de resultados de experiencias y trabajos de diploma. Como puede observarse, la introducción del modelo promovió una participación en mayor o menor grado de, prácticamente, todos los maestros, en esta actividad.

3.2.3.4. Consideraciones finales de la evaluación experimental.

Del análisis e interpretación de los resultados a partir de los instrumentos aplicados se conformó el criterio evaluativo del modelo propuesto, cuyo resumen se expone a continuación:

Al evaluar el perfeccionamiento de la labor de la directora escolar zonal se puede afirmar que se logra el carácter participativo en la instrumentación del sistema de dirección de la

zona, en correspondencia con cada ciclo del sistema de trabajo; también se consigue la planificación, organización y control de los órganos de dirección y técnicos, y que haya unidad y coherencia entre ellos, lo que se manifiesta en el 100% de los casos; se implican las familias- vecinos y agentes sociales en la dirección en la institución.

El perfeccionamiento del proceso docente-educativo, la calidad de la clase y los indicadores de asistencia, retención y promoción, mostraron crecimientos significativos, como consecuencia del trabajo coherente de los órganos de dirección y técnicos, que permiten una participación colectiva y un seguimiento sistemático de la labor del maestro.

En cuanto al comportamiento de la preparación profesional y la participación en la superación y la investigación, en la zona se manifiestan resultados superiores; se evidencia un trabajo metodológico más efectivo, diseñado por la directora escolar zonal, el mismo incidió en una mejor preparación profesional del maestro, expresada desde el punto de vista cualitativo en una mejor concepción de los sistemas de clases sobre la base del tratamiento que reciben los componentes del proceso docente educativo. Se logra un mejor cumplimiento del diseño de la superación postgraduada y, en particular, de la autosuperación de los maestros, unido a una mayor participación de estos en las actividades de carácter investigativo.

Todo lo anterior se corrobora en el resultado cuantitativo final de las dimensiones e indicadores utilizados que se resume en la tabla 3, donde se evidencia una elevación de los indicadores en todos los casos.

De igual forma, el análisis estadístico de estos resultados mediante la prueba de Wilcoxon, con la utilización del paquete estadístico SPSS Versión 9.0., confirman las interpretaciones y valoraciones realizadas. Al aplicarse la prueba de hipótesis, da por resultado que la significación estadística de los indicadores evaluados se expresó en todos los casos con un valor inferior a 0.05 (ver anexo 17), por lo que se puede afirmar estadísticamente que ha ocurrido un perfeccionamiento del proceso de dirección de la zona escolar rural, lo que demuestra la validez de la hipótesis planteada.

Conclusiones.

En las zonas escolares rurales cubanas se aprecia un modelo de dirección escolar que responde a las características de la escuela primaria urbana y por ello no permite atender las necesidades y particularidades de esta institución.

El proceso de dirección escolar de la zona escolar rural se caracteriza por la limitada participación de los docentes, agentes sociales, comunidad e instituciones involucradas y responde a la concepción de escuela y no de sistema de escuelas.

Para garantizar un enfoque participativo del proceso de dirección de la zona escolar rural se requiere principios y condiciones que permitan que los elementos del sistema funcionen como un todo, la rectificación de las fallas, la combinación, la estabilidad con el cambio y el perfeccionamiento de los resultados de interés social.

El modelo de dirección diseñado está encaminado a garantizar las relaciones de carácter colectivo, el flujo efectivo de las relaciones interpersonales del director y sus subordinados y de estos con los actores del entorno.

La validación del modelo por medio del criterio de especialistas y del pre-experimento pedagógico corroboró su validez para la solución del problema abordado, evidenciando que:

- Los resultados del proceso de dirección en la zona escolar rural de la muestra analizada, expresan el cambio que se produce en cuanto a la valoración en cada órgano de las características que le dan vida propia a esta institución para que la planeación, organización y control del trabajo se desarrollen con un enfoque participativo.
- Se produce una mejora en el desarrollo del trabajo metodológico y el uso del diagnóstico participativo a lo que contribuye la unidad y coherencia del funcionamiento de los órganos de dirección y técnicos que logra el modelo.
- Se produce el perfeccionamiento de la labor del director, del proceso docente educativo y del desarrollo profesional del maestro.

Recomendaciones.

Recomendar al MINED que valore la posibilidad de generalizar el “Modelo de dirección con enfoque participativo para la zona escolar rural” que se propone en esta tesis, a partir de la posibilidad de aplicación que tiene a otros contextos.

Proponer al ISP y a la DPE de la provincia de Sancti Spíritus que se incluya en la preparación de los directores de las zonas escolares rurales las consideraciones metodológicas contenidas en la tesis que pueden contribuir a elevar la efectividad de su trabajo de dirección.

Proponer al Departamento de Dirección Científica del ISP un módulo de contenidos para trabajar las características de la Dirección Zonal como una nueva forma que adopta la dirección educacional en la Educación Infantil del sector rural.

Continuar profundizando en la concepción del modelo desde el punto de vista teórico y metodológico, a fin de mantener su vigencia en respuesta al desarrollo de la escuela cubana como resultado del proceso de transformaciones que caracteriza la etapa actual.

Bibliografía.

- Academia de Ciencias de Cuba y URSS (1975), *Metodología del conocimiento científico*. Editorial Ciencias Sociales, La Habana.
- ACURSS (1985): *La dialéctica y los métodos científicos generales de la investigación*. Editorial Ciencias Sociales, La Habana.
- Addine Fernández, Fátima (1997): Diseño y desarrollos curriculares, "*Material base de curso de maestría*". IPLAC, La Habana.
- Afanasiev, V.G. (1975): *Dirección científica de la sociedad*. Editorial Progreso, Moscú.
- _____ (1978): Dirección científica de la sociedad, *Experimento de investigación en sistema*. Editorial Progreso, Moscú.
- _____ (1986): *El gran descubrimiento de Carlos Marx*. Editorial Progreso, Moscú.
- Aguayo, Alfredo (1992): *Pedagogía*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
- Almendros, Herminio (1986): Carta a un maestro de una escuela rural, en revista *Educación*, nro 89, La Habana, mayo- agosto, p. 44.
- Álvarez de Zayas, Carlos (1992): *La escuela en la vida*. Editorial Félix Varela, La Habana.
- Álvarez Trujillo, Aníbal (1953): *La escuela rural en Pinar del Río; Tesis en opción al título de Doctor en Pedagogía*. Universidad de la Habana.
- Antúnez, Serafín (1988): *Organización de centros*. Editorial Graó, Barcelona.
- _____ (1998): *La organización escolar*. Editorial Graó, Barcelona.
- Anziev, D. (1969): *La dynamique des goupes restreints*. Editorial PUF, París.
- Arnaud, Helene (1998): *El estado del mundo, "anuario"*. Editorial Akal S.A, Madrid.
- Arribas, C.(1989): *Estructura pedagógico- administrativa de E.G.B*. Editorial Inter-Schroedel, Madrid.
- Assman, Georg (1989): *Principios de sociología Marxista- leninista*. Editorial Ciencias Sociales, La Habana.
- Bartsch, H. (et al.)(1990): *La dirección científica de la dirección estatal*. Editorial ciencias Sociales, La Habana.
- Bastos Jiménez, Antonio (1996): *Investigación educativa*. Editorial IITD, Brasil.
- Beare, H. (et al).(1992): *Cómo conseguir centros de calidad*. Editorial La Muralla, Madrid.
- Benítez Echemendía, Dimas (1999): El trabajo del inspector en la preparación del maestro rural de montaña, "*Tesis en opción al título de Máster en Ciencias Pedagógicas*". IPLAC, La Habana.
- Berges Díaz, Juana Maritza (2003): Modelo de superación profesional para el perfeccionamiento de habilidades comunicativas en docentes de secundaria básica, Tesis en Opción al Grado Científico de Doctora en Ciencias Pedagógicas. Universidad Pedagógica Félix Varela, Santa Clara.
- Bermúdez Morris, Raquel (2002) *Dinámica de grupo, en Educación: su facilitación*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
- Betancourt Trenche, Manuel (1997): La planificación estratégica: una tecnología de educación superior, "*Tesis de maestría*". ISP Enrique José Varona, La Habana.

- Boix Tomás, Roser (1995): *Estrategias y recursos en la escuela rural*. Editorial Graó, Barcelona.
- Bringas Linares, José A.(1999): Propuesta de Modelo de Planificación Estratégica Universitaria, “*Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas*”. ISP Enrique José Varona, La Habana.
- _____ (2001): Teoría y práctica de la dirección educacional, “*Curso Pedagogía 2001*”. s.n, La Habana.
- Brunet- Jean- Pierre (1999): Organización y Gestión de la clase, *en revista de Educación*. Editorial Pueblo y Educación, nro. 96, enero- abril, La Habana.
- Bulmberg, A. (1989): *School administration as a craft*. Editorial Allyn y Bacon, Boston.
- Burke Beltrán, María teresa y otros (1989): *Tema de psicología para maestros II*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana:
- Canfux, Verónica y otros (1986): *Tendencias pedagógicas contemporáneas*. Editorial Paira, Colombia.
- Cárdenas Morejón, Norma (1999): Educación y desarrollo de la personalidad, “*Material base de curso de maestría*”. IPLAC, La Habana.
- Carnota Lauzán, Orlando (1981): *Curso de administración para dirigentes*. Editorial Ciencias Sociales, La Habana.
- _____ (1983): *Proyección de sistemas automatizados de dirección*. Editorial Ciencias Sociales, La Habana.
- _____ (1991): *Cuando el tiempo no alcanza*. Editorial Ciencias Sociales, La Habana.
- Carvalho, Sonia L.(1996): Nuclerización, en revista *Latinoamericana de Innovaciones Educativas*. Argentina, Año 8, p. 1973.
- Casaña Mata, Ángela y Lina Domínguez Acosta (1988): *Colectivo laboral y comunicación*. Editorial Ciencias Sociales, La Habana.
- Castro Ruz, Fidel (1973): *La historia me absolverá*. Editorial DOR, La Habana.
- _____ (1973): *Informe Central al Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba*. Editorial DOR, La Habana.
- _____ (1999): *Discursos clausura, Evento Pedagogía 99*, en periódico Granma. 25 de enero de 1999, La Habana.
- _____ (1981): *Discurso pronunciado en la graduación del Destacamento Pedagógico Universitario. “Manuel Ascunce Domenech”* el 7 de julio de 1981., s.n, La Habana.
- Código de ética de los cuadros del estado cubano, reglamento oficial(1999): *en periódico Granma*. 18 de julio de 1999, p.5, La Habana.
- Coll, César(1995): *Psicología y currículum*. Editorial Paidós, Barcelona.
- Comisión Nacional del Plan Turquino- Manatí (1994): *Proyección y objetivos principales del Plan Turquino- Manatí*. Editorial MINAGRI, La Habana.
- Constitución de la República de Cuba(1992): *Gaceta Oficial*. 1 de agosto de 1992, La Habana.
- Córdova Llorca, María D. (1999): *Aprendizaje creador*. Editorial IPLAC La Habana.

Coro Martínez, Mercedes(2000): *Requisitos laborales y contextuales para seleccionar y preparar a los directores zonales en el municipio La Palma, Pedagogía 2001*. ISP Rafael María de Mendive, Pinar del Río.

_____ (1999): Experiencias sobre definición de requisitos laborales y contextuales para seleccionar y preparar a directores zonales en el municipio La Palma, *Trabajo de curso año sabático*. ISP Rafael María de Mendive, Pinar del Río.

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

_____ (1981): "Cómo debe ser el director de la escuela" en revista de *Educación*. nro. 20, enero- marzo, 1981, p. 62- 68, La Habana.

Cubillas Quintana, Fidel (1995): *La influencia del director zonal para que la escuela sea el centro cultural de la comunidad, Pedagogía 95*. ISP Cap. Silverio Blanco Núñez, Sancti Spíritus.

_____ (1996): El director zonal como agente transformador de su colectivo pedagógico, *Tesina de diplomado*. ISP Cap. Silverio Blanco Núñez, Sancti Spíritus.

_____ (1999): *Estrategia para capacitar la estructura director zonal en el municipio de Sancti Spíritus, Pedagogía 99*. ISP Cap. Silverio Blanco Núñez, Sancti Spíritus.

_____ (2000): El director zonal y el tratamiento a la diversidad en la escuela rural, *CELAEC 2000*. ISP Cap. Silverio Blanco Núñez, Sancti Spíritus.

_____ (2001): Enseñándote a crecer, *CELEP 2001*. ISP Cap Silverio Blanco Núñez, Sancti Spíritus.

_____ (2002): La inspección en la zona rural: retos de hoy, *Evento Nacional de Inspección*. ISP Cap. Silverio Blanco Núñez, Sancti Spíritus.

_____ (2002): El proceso de dirección en las zonas rurales, // *Taller Nacional de Dirección Camagüey*. ISP Cap. Silverio Blanco Núñez, Sancti Spíritus.

_____ (2002): Estrategia de intervención pedagógica para desarrollar los colectivos territoriales en las zonas rurales del municipio Sancti Spíritus, *CELEP Provincial*. ISP Cap. Silverio Blanco Núñez, Sancti Spíritus.

_____ (2002): Propuesta de una organización estructural y funcional para la dirección de una zona escolar rural, *Tesis presentada en opción del grado científico de Máster en ciencias Pedagógicas*. ISP Félix Varela Morales, Santa Clara.

_____ (2002): El proceso de dirección en la zona escolar rural, *Ponencia I Bienal Internacional Cultura Agraria*. ISP Cap. Silverio Blanco Núñez, Cabaiguán.

_____ (2003): Modelo con enfoque participativo para la dirección del proceso pedagógico en la zona escolar rural, *Ponencia XX Conferencia Científica Internacional Pedagógica Patrimonio y Cultura Comunitaria*. ISP Cap. Silverio Blanco Núñez, Sancti Spíritus.

Cuesta Santos, Armando(1990): *Organización del trabajo y Psicología Social*. Editorial Ciencias Sociales, La Habana.

D' Angelo, Ovidio: *Autorrealización de la personalidad*. La Habana, Editorial Academia, 1996.

- Davydov, V. V. (1982): *Tipos de generalización en la enseñanza*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
- Del Barrio Aliste, José Manuel(1996): ¿ Existe la escuela rural ?, en revista *Cuadernos Pedagógicos*. Editorial Fontalba, nro. 251, octubre, Barcelona.
- Departamento de Dirección Educacional Administrativa*. ISP Enrique José Varona, s.a. La Habana.
- Departamento de estadística (s.a.): *Datos de matrículas (series históricas)*. MINED Provincial, Sancti Spíritus.
- Departamento de estadística(2002): *Historia de la Educación en Sancti Spíritus, documento de archivo*. Archivo provincial, Sancti Spíritus.
- Deusto, S. A. (1993): *Cómo tratar con los subordinados*. Editorial Deusto, Barcelona.
- Díaz Julía, Santos (1982): *Formación humanística 3ra*. Editorial Anaya. S. A, s.l.
- Díaz Llorca, Carlos(1989): *Métodos para el perfeccionamiento de la Dirección*. Editorial Ciencias Sociales, La Habana.
- Díaz, Nidia(1998): Un débito en las cuentas del neoliberalismo, en periódico *Granma*. 29 de octubre de 1998, La Habana.
- Diccionario Esencial Catalá- Castilla*(1991): Editorial Bibliograf, Barcelona.
- Diccionario Inglés- Español*(1956): Editorial Appleton Centruy Grafts, New York.
- Diccionario Práctico Ilustrado da Lingua Portuguesa*(1985): Editorial De Costa Oliveira, Portugal.
- Díez Duardo, Rolando(1998): *Estructura del sistema de trabajo para el director zonal, Tesis en opción al título de máster en Ciencias Pedagógicas*. ISP José Martí, Camagüey.
- Dirección de Estadísticas(2002): *Datos de matrícula de alumnos y personal docente en zonas del Plan Turquino- Manatí, Informe inicial del curso escolar 2002- 2003*. MINED, La Habana.
- _____ (2002): *Datos estadísticos provinciales y municipales del Plan Turquino- Manatí (folletos analíticos 1995 a 1997)*, Sancti Spíritus.
- Domínguez García, Laura(1996): Algunas consideraciones acerca del problema de la periodización del desarrollo psíquico, en *Selección de Lecturas de Psicología Infantil y del Adolescente, 3ra. Parte*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
- Drucker, P.F. (1993): *La sociedad postcapitalista*. Editorial Apóstrofe, Barcelona.
- Ediciones la Decouverte(1997): *El estado del mundo*. Editorial Akal, Barcelona.
- Enciclopedia Americana. Rural Education, The Encyclopedia Americana*(1959):T. 23. Editorial Americana, New York.
- Enciclopedia Británica, Rural Society, en The New Encyclopedia Británica*(1959): Editorial Americana, New York.
- Enfoque participativo* (19/7/2003): Internert.
- Equipo Técnico Provincial de la enseñanza primaria de Las Villas, Primer Congreso Nacional de Educación y Cultura(1971): *Medidas a adoptar para mejorar el trabajo metodológico de la escuela rural multigrada*. s.n, La Habana.
- Espasa Calpe, *Diccionario Enciclopédico*(1997):T 10. Editorial Espasa Calpe, Madrid.
- Fariñas León, Gloria(1997): *Maestro: una estrategia para la enseñanza*. Editorial Academia, La Habana.

- Fernández Álvarez, José R. (1986): Desarrollo de la educación en Cuba, *Conferencia Magistral en evento de Pedagogía 86*. MINED, La Habana.
- _____ (1977): *Algunas cuestiones sobre el trabajo del director de escuelas tratadas por el Ministro de Educación José R. Fernández en la Clausura del VII curso del nivel básico de los cuadros de dirección*. MINED, La Habana.
- Fernández González, A. M y otros (1995): *Comunicación educativa*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
- Fernández Huerta, J.(1989) : *Sistémica: hiper- espacio invisible aglutinador y metafórico para organización escolar*. Editorial Organizaciones Educativas, Madrid.
- Fernández Pacheco, Raquel y otros (1996): *La comunicación, una herramienta imprescindible en el trabajo diario*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
- Freire, Pablo y (et al)(1975): *Educación liberadora*. Editorial Zero, Bilbao, España.
- Gairín Sallán J. (1999): *El contenido de la organización Escolar, Nuevas Aportaciones*. Editorial Organizaciones Educativas, Barcelona.
- _____ (1998): *La organización escolar: contexto y texto de actuación*. Editorial La Muralla, Madrid.
- _____ (1995): *Estrategias y modelos de desarrollo organizacional. La revisión basada en la escuela*. UNED, Cervera, España.
- Galperin, P. Ya. (1986): Sobre el método de acciones intelectuales, en *Antología de la Psicología Pedagógica y de las edades*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
- García Batista, Gilberto(1999): Fundamentos metodológicos de la Investigación Educativa, "Conferencia: curso de maestría". IPLAC, La Habana.
- _____ (1999): Metodología de la Investigación Educativa, "Conferencia: curso de maestría". IPLAC, La Habana.
- García Francisco, José B. Y otros(1996): *Proyecto Superdirzon*. ISP Cap. Silverio Blanco Núñez, Sancti Spíritus.
- García Galló, Gaspar Jorge(1978): *Bosquejo histórico de la educación en Cuba*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
- García Ojeda, Magaly(1999): Propuesta para perfeccionar el funcionamiento de la estructura de dirección de la escuela primaria, *Pedagogía 99*. MINED, La Habana.
- García Ramis, Lisardo(1999): El nuevo modelo de escuela, Experiencia de su introducción, *Pedagogía 99*. MINED, La Habana.
- García Ramis, Lisardo (et al)(1998): *Los retos del cambio educativo*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
- García Schwerert, Pablo(1981): *Motivación hacia el trabajo y necesidades*. Editorial Científico- Técnica, La Habana.
- Gimeno Sacristán, José(1985): *Teoría de la enseñanza y desarrollo del currículum*. Editorial Anaya, Madrid.
- González Castro, Vicente(1997): *Profesión: comunicador*. Editorial Pablo de la Torriente Brau, La Habana.
- González, M.T. (1997): Centros escolares y cambio educativo, en Escudero J.M y López J. "Los desafíos de las reformas escolares". Editorial Arquetipo, Sevilla, España.

- González Manet, Enrique (1998): "Comunicación digital: límites y promesas", en revista *Educación*. Editorial Pueblo y educación, nro. 94, mayo- agosto, La Habana.
- González Rey, Fernando(1995): *Comunicación, personalidad y desarrollo*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
- Granma(1996): Los que no tienen fin de año, en periódico *Granma*, 26 de diciembre de 1996. La Habana.
- Guevara de la Serna, Ernesto (Che)(1970): *Discusión colectiva; decisión y responsabilidad única, Obras Completas t 2*. Editorial Casa de las Américas, La Habana.
- _____ (1970): El cuadro, columna vertebral de la Revolución, en *Ernesto Che Guevara, Obras 1957- 1967, t2*. Editorial Las Américas, La Habana.
- Hacia el perfeccionamiento de la escuela primaria*(2000): Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
- Hernández Hernández, Rosa C.(1945): Estado actual de la escuela rural en Cuba: reformas de que está necesitada, *Tesis en opción del título Doctora en Pedagogía*. Universidad de La Habana, La Habana.
- Hernández, M(2003): *Selección de lecturas sobre trabajo comunitario*. Editorial "Graciela Bustillo", La Habana.
- Herzberg, F. (1961): *Motivation to work*. Editorial Thon Wiley and Sons, New York.
- _____ (1966): *Work and the Nature of man*. Editorial Cleveland World, Estados Unidos.
- Hiebsch, H.(1982) : *Psicología social marxista*. Editorial Política, La Habana.
- ISP Rafael María de Mendive(2001): *Compendio de trabajos prácticos sobre Metodología de la Investigación Educativa*. curso Doctorado Curricular, Pinar del Río.
- Kaplún, Gabriel (2001): *Comunicación, educación y cambio*. Editorial Ciencias Sociales, La Habana.
- Kaplún, Mario(1998): Modelos de comunicación, en *El Comunicador Popular, Taller de Comunicación y Lucha Ideológica del IMPDEC*. IPLAC, La Habana.
- Kotter, Jhon P. (1988): *Las nuevas reglas en los negocios*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, Mexico.
- Labarrere Sarduy, Alberto(1999): *Aprendizaje... ¿qué le oculta la enseñanza?*en revista *SXXI*. Ciudad México. Nro 7 –mayo –agosto- 1997.
- La participación comunitaria en la gestión de la escuela rural* (15/3/03): Internet.
- Lage, Carlos(1998): *El trabajo con los cuadros*, en periódico *Granma*, La Habana.
- Latorre, Antonio(1996): *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Editorial SR92, Barcelona.
- Lomov, B.F(1989): *El problema de la comunicación en Psicología*. Editorial Ciencias Sociales, La Habana.
- López, F. (1994): *La gestión de calidad en Educación*. Editorial La Muralla, Madrid.
- López Hurtado, Josefina y otros(2000): *Fundamentos de la educación*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
- López López, Mercedes (et al.)(1983): *La atención a la escuela rural*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.

- _____ (1980): *El trabajo metodológico en la escuela de EGPL*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
- _____ (1986): *La dirección de la actividad cognoscitiva*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
- López Machín, Ramón(2000): *Educación de alumnos con necesidades educativas especiales. Fundamentos y actualidad*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
- Lorence González, Josefa(1997): *Programa de superación a distancia para el maestro rural*. ICCP, La Habana.
- Lorenzo Delgado, M.(1994) : *Organización Escolar, la construcción de la escuela como ecosistema*. Editorial Pedagógica, Madrid.
- Llano Cifuentes, Carlos (1998): Los actuales problemas de la dirección y el método del caso, *en revista Cubana de educación Superior*. Nro. 2, La Habana.
- Mace, Myles L.(1990) : *Promoción y formación de ejecutivos*. Editorial Revolucionaria, La Habana.
- Machado, J.R. (1983): *Formación de cuadros y dirección científica desde el subdesarrollo*. Editorial Ciencias Sociales, La Habana.
- Majmutov, M. I. (1986): *La enseñanza problémica*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
- Malo Rendín, Rina(1945): Estudio socio- pedagógico de la comunidad rural; *Tesis en opción al título de Doctora en Pedagogía*. Universidad de la Habana, La Habana.
- Manzano Guzmán, Roberto(1999): El papel de la comunicación en la labor de los directivos escolares; *Tesis en opción al título de Máster en Educación*. IPLAC, La Habana.
- Mañú, José Manuel(1999): *Equipos directivos para centros educativos de calidad*. Editorial Rialp, Madrid.
- Martí Pérez, José(1972): *Obras Completas, t6*. Editorial Ciencias Sociales, La Habana.
- _____ (1972): *Idem, t8*. Editorial Ciencias Sociales, La Habana.
- _____ (1972): *Ibidem, t8*. Editorial Ciencias Sociales, La Habana.
- _____ (1972): *Obras Completas, t22*. Editorial Ciencias Sociales, La Habana.
- Martín- Moreno Cerrillo, Quintina(1998): *La organización de centros educativos en una perspectiva de cambio*. Editorial Sans y Torres, Madrid.
- Martínez Llantada, Marta(1998): *Filosofía de la educación*. IPLAC, La Habana.
- Martínez Mendoza, Franklin (et al.)(1994): *La dirección científica del trabajo en el Círculo Infantil, Universidad de Verano*. IPLAC, La Habana.
- Maslow, A. (1966): *Motivation and personality*. Editorial Harper and Row, New York.
- Mc Gregor, D.(1966) : *The Human Side of Enterprise*. Editorial McGraw Hill Book Co, New York.
- Meier, Artur(1984): *Sociología de la Educación*. Editorial Ciencias Sociales, La Habana.
- Melián Fernández, Carmen(1959): Escuela rural; *Tesis en opción al título de Doctora en Pedagogía*. Universidad de la Habana, La Habana.
- Mella, Orlando(1999): *Modelo conceptual integrado*. UNESCO, abril, La Habana.
- Mendoza, José María(1995): *Las funciones administrativas: un enfoque estratégico y táctico*. Barranquilla, Editorial Uninorte, Colombia.

- Mier Montano, Margarita(1952): Estado actual de la enseñanza en el distrito escolar de San Cristobal, provincia de Pinar del Río; *Tesis en opción al título de Doctora en Pedagogía*. Universidad de La Habana, La Habana.
- Milardo, R.(1988) : *Families and social net works*. USA, Editorial Sage, California.
- MINED,Cuba, Grupo de Pedagogía del ICCP(1998): *Marco conceptual para la elaboración de una teoría pedagógica*. ICCP, La Habana.
- _____ (1984): *Pedagogía*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
- _____ (1988): *Documento para la aplicación experimental de estructura de dirección municipal en el curso escolar 1988- 1989*. s.n, La Habana.
- _____ (1977): *Seminario Nacional a dirigentes, metodólogos e inspectores de las direcciones provinciales y municipales de educación*. Nro.1. s.n, La Habana.
- _____ (1984): *Idem,nro 8, t2 y 3*. s.n, La Habana.
- _____ (1972): *Ibidem, nro. 2, t 2 y 3*. s.n, La Habana.
- _____ (1976): *El plan de perfeccionamiento y desarrollo del Sistema Nacional de Educación de Cuba*. s.n, La Habana.
- _____ (1976): Material de estudio para el personal docente sobre el perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación, suplemento 2, *en revista de Educación* . s.n, La Habana.
- _____ (1993): *La dirección del trabajo en la escuela, folleto*. s.n, La Habana.
- _____ (1974): *La educación en Revolución*. Editorial ICL, La Habana.
- _____ (1993): *Lineamientos para el trabajo en la escuela multigrada durante el curso escolar 1993- 1994, material impreso*. MINED, La Habana.
- _____ (1999): *Precisiones para el desarrollo del trabajo metodológico en el MINED*. MINED, La Habana.
- _____ (1997): *Recomendaciones para el director zonal, material mimeografiado*. MINED, La Habana.
- _____ (1985): *Reglamento y procedimiento para el trabajo con los cuadros*. s.n, La Habana.
- _____ (1976): Resolución Ministerial 597/ 76, "*Documentos rectores para el trabajo científico- metodológico de carácter teórico- práctico*". s.n, La Habana.
- _____ (1997): *Nuevo sistema de trabajo, material mimeografiado*. MINED, La Habana.
- _____ (1997): Resolución Ministerial 208/ 79, "*Funciones y requisitos en los cargos docentes*". MINED. La Habana.
- _____ (1996): *Carta del Ministro de Educación al Director Provincial de Pinar del Río sobre la autorización para crear un contingente de maestros serranos*. MINED, s.n, 23 de mayo de 1996, La Habana.
- _____ (1995): *Indicación del Jefe de OTS Provincia de Sancti Spíritus al Director Municipal de Educación de Sancti Spíritus sobre clasificación e incremento de cargos docentes (directores zonales)*. s.n, 7 de abril de 1995 Sancti Spíritus.
- _____ (2000): *Decreto- Ley 196/ 1999 en Documentos rectores de la política de cuadros*. Editorial MINED, La Habana.
- _____ (2000): *Carta Circular sobre precisiones para la aplicación del DL 199/ 99, Dirección de Cuadros*. Editorial MINED, 11 de julio del 2000, La Habana.

- _____ (2000): *Orientaciones Metodológicas para el proceso de planificación estratégica hasta el curso escolar 2003/ 2004*. MINED, 20 de febrero del 2000, La Habana.
- _____ (2000): *Proyección estratégica de la Ciencia y la Innovación en el MINED de la República de Cuba (décima versión preliminar)*. ICCP, 2000, La Habana.
- _____ (2003): *Modelo de escuela primaria* (Material en formato electrónico). La Habana.
- Mirabent, Gloria (et al.)(1971): Situación y problemática del multigrado en los últimos 12 años y sus perspectivas para el próximo quinquenio, *Primer Congreso Nacional de Educación y Cultura*. s.n, La Habana.
- Mitjans Martínez, Albertina(1995): *Pensar y crear estrategias métodos y programas*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
- Mujercia Mujercia, Pedro(1982): *Teoría general de la dirección socialista*. Editorial MES, La Habana.
- Mújina, Valeria(1998): *Psicología Infantil, "Conferencia"*. Editorial IPE Nacional, La Habana.
- Organización científica de la dirección estatal*(1990): Editorial Ciencias Sociales, La Habana.
- Omarov, A.M (1997): *Elementos básicos de la dirección científica de la sociedad*. t1, t2. Editorial Orbe, La Habana.
- Ortiz, Fidel(1997): *Curso de Técnicas de Dirección*. ISP Rafael María de Mendive, Pinar del Río.
- _____ (1997): *Alta gerencia educacional*. ISP Rafael María de Mendive, Pinar del Río.
- Pedagogía '99 (1999): Liderazgo y dirección estratégica: Pilares de la dirección educacional, *curso 72*. Alejandro Augier escalona, La Habana.
- Pedagogía '99 (1999): La excelencia en la dirección educacional, *curso 13*. Pedro R. Sánchez carmona, IPLAC, La Habana.
- Pereda Ruíz, Justo Luis(2000): *Sociología de la educación*. ISP Rafael María de Mendive, 2000, Pinar del Río,
- Pérez Betancourt, Armando(1990): *Cacería de errores*. Editorial Ciencias Sociales, La Habana.
- Pérez Figueiras, Elfio(1998): Estudio del desarrollo histórico de la Inspección Escolar en Cuba; *Tesis en opción al título de Máster en Ciencias Pedagógicas*. IPLAC, La Habana.
- Pérez, Celia(1993): *Recomendaciones al director zonal*. Editorial impresiones ligeras del MINED, La Habana.
- Pérez Mier, José(1999): El perfeccionamiento de la Educación Laboral de los estudiantes en los centros primarios; *Tesis en opción al título de Máster en Ciencias Pedagógicas*. IPLAC, La Habana.
- Pérez Rodríguez, Gastón (et al.)(1996): *metodología de la investigación educacional*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
- Petersen y Plowman(1961): *Organización y dirección de empresas*. Ciudad Editorial Vtcha, México.
- Petrovski. A.(1990) : *Psicología General*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
- Por la excelencia administrativa (12/5/03)*: Internet.

- Portnow, M.L. (1982): *Perfeccionamiento del sistema de formación de directores de escuelas, "Selección de artículos"*. s.n, Diciembre de 1982 S.I.
- Porto Eligio de la Puente, Magalys (1987): "El desarrollo de habilidades de comunicación oral uno de los problemas fundamentales en la enseñanza de Lenguas Extranjeras", *en revista de Educación*. Editorial Pueblo y educación, La Habana.
- Pozner de Weinberg, Pilar(1995): *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Editorial Aique Sa, Buenos Aires, Argentina.
- Pozo, J. I. (1995): *Teorías cognitivas del aprendizaje*. Editorial Morata, Madrid.
- Ramos Suyo, Juan A.(1989) : *Sociología de la comunicación e Información*. Editorial Pablo de la Torriente Barú, La Habana.
- Redfield, Roberto(1973): *La pequeña comunidad, sociedad y cultura campesinas*. Editorial Ciencias Sociales, La Habana.
- República de Ecuador(s.a.): *Ley de Educación*. s.n, Ecuador.
- Rico, Pilar(1997): Proyecto de escuela primaria (primera versión), *Informe de investigación*. ICCP, La Habana.
- Rivero Pino, Ramón (1996): "Comunicación- representación social: un Binomio por excelencia", *en revista de Educación*. Editorial pueblo y Educación, La Habana.
- Rocafull Baldor, Odette(1977): "La preparación metodológica en la escuela primaria", *en revista Educación*. nro. 3, julio- septiembre, La Habana.
- Rodríguez Flores, María Eugenia(1998): Modelo de intervención para las reuniones del colectivo pedagógico como vía para promover su transformación, *Tesis en opción al título de Doctora en Ciencias Pedagógicas*. IPLAC, La Habana.
- Rodríguez González, Fermín (1996): Experiencias en la aplicación de la administración por objetivos en las universidades cubanas, *en revista Cubana de Educación Superior*, nro. 23, La Habana.
- Romero Ríos, Francisco(2000): *Problemas sociales de la ciencia*. ISP Rafael María de Mendive, Pinar del Río.
- _____ (2000): *Filosofía de la Educación, Curso de Doctorado Curricular*. ISP Rafael María de Mendive, Pinar del Río.
- Rosales Ortiz, Rosa (1997): Algunas reflexiones sobre la supervisión como proceso educativo, *en revista de la Universidad de Costa Rica*, Educación, Vol. 21, nro. 2, Costa Rica.
- Rosental, M y P. Ludín(1981): *Diccionario filosófico*. Editorial Política, La Habana.
- Rubinstein, S. L.(1972) : *Principios de Psicología General*. Editorial Revolucionaria, La Habana.
- Ruíz Aguilera, Ariel(1998): *Metodología de la Investigación Educacional*. Chapecó, Editorial Grifos, Brasil.
- Rull Gargallo, Jesús(1995): *El projecte de gestió del centre educativ*. Departament d' Enseyament, Generalitat Catalunya.
- Savin, N. V. (1972): *El colectivo pedagógico es un colectivo de educadores en Pedagogía*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
- Scott, W. R. (1981): *Organizations rational, natural and open systems*. Editorial Prentice Hall, New Jersey.
- Selección de lecturas sobre Trabajo Comunitario(2002)*. Editorial CIE "Graciela Bustillo" , La Habana.

- Sergiovanni, T. J. (1987): *The Science of administration in educational Governance and Administration*. Editorial Prentice, New Jersey.
- Sierra Salcedo, Regla A. (1997): Modelo pedagógico; consideraciones generales, *en revista Varona*. ISP Enrique José Varona, nro. 24/ 1997, enero- junio, La Habana.
- Sirotnik, K. A. (1994): La escuela como centro del cambio, *en Pedagógica*. Editorial Pedagógica, 1994, p. 139- 170, Madrid.
- Smith, J. (1994): Una concepción pedagógica y educativa de liderazgo escolar, *en Escudero J. M Y González MJ, "profesores y Escuelas"*. Editorial Pedagógicas, Madrid..
- Sobrino Pontigo, Elena (2003): Modelo preparación de la familia en las comunidades rurales, para la educación en valores, *Tesis presentada en opción del grado científico de Doctora en Ciencias Pedagógicas*. ISP Félix Varela Morales, Santa Clara.
- Sopena, S. A. (1995): *Diccionario Enciclopédico Ilustrado de la Lengua Española*, t III. Editorial Ramón Sopena SA, Barcelona.
- Talizina, N. F. (1992): *La formación de la actividad cognoscitiva en los escolares*. Editorial Ángeles, Mexico.
- Taylor, Harold L. (1977): *Cómo delegar con eficacia*. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.
- Turner Martí, Lidia y Josefina López(1988): *¿Cómo ampliar la comunicación en los niños de las zonas rurales?* .Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
- Ugalde Crespo, Luis(2001): *Hacia un modelo de director escolar serrano, Tesis en opción al título de Máster*. IPLAC, La Habana.
- _____ (1996): Directores y J' de Ciclos zonales: ¿ Una estructura de dirección eficaz?, *Primer Taller Internacional sobre transformaciones de la Educación Primaria*. Editorial Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos.
- _____ (1998): La eficiencia de la estructura de dirección de base en la enseñanza primaria en el sector serrano; *Primer Taller Nacional de Ciencias de la Educación*. ISP Enrique José Varona, La Habana.
- _____ (2000): *La ruralidad serrana, ¿ Un marco condicionante para la dirección escolar?*. ISP Rafael María de Mendive. Pinar del Río.
- _____ (2000): *Organización Escolar y contextualización de la dirección de la actividad educacional y la dirección escolar serrana*. ISP Rafael María de Mendive, Pinar del Río.
- Universidad de Murcia(1996): *El proceso de Investigación Pedagógica Experimental*. Editorial UM, S.I.
- Valdés, Héctor (et al.)(1999): Tecnología para la determinación de indicadores para evaluar la calidad de un sistema educativo, *Pedagogía 99*. IPLAC, La Habana.
- _____ (1999): Dilemas actuales en la evaluación de la calidad de la gestión de los sistemas educativos latinoamericanos, *en Desafío Escolar*, Revista iberoamericana de Pedagogía. Vol. 2. Nro. 7, enero- febrero.
- Varela Hernández, Miguel E. (1998): La estabilidad de los maestros y profesores en las zonas de montaña del Plan Turquino Manatí de la República de Cuba; *Tesis en opción al título de Máster*. IPLAC, La Habana.
- Venguer, L. A. (1975): *La relación entre Educación y Desarrollo, en superación para profesores de Psicología*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.

Veron, Jacques(1997): La hipótesis de 9400 millones de habitantes en el 2050 confirma las perspectivas de la población mundial, en *El Estado del Mundo 1998*. Editorial Akal Sa, Madrid.

Vigotsky, L. S.(1995) : *Obras Completas, t 15*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.

Villegas Grijalba, José Joaquín (1994): La dirección de los Centros Educativos desde una perspectiva política, en *Revista de la Universidad de Costa Rica, Educación*. Vol. 18, nro. 1, Costa Rica.

Voronov, A. A. (1980): *La investigación de operaciones y las tareas de dirección. Capítulo I*. Editorial Ciencias Sociales, La Habana.

Zabalza Beraza, M. A.(1990) : *El currículum de organización escolar*. Editorial área y Departamento de Didáctica y Organización Escolar de Cataluña, Barcelona.

Zanleoni Torres, Luis G.(1996) : *Organizar el sistema de trabajo metodológico en una dirección zonal: reto del director zonal*. IPLAC La Habana.

_____ (1997): Conceptualización de la escuela rural o de montaña en Cuba, *Informe*. La Habana.

Zaporozhets, A. V.(1986) : Las condiciones y fuerzas motrices del desarrollo psíquico del niño, en *Antología de la Psicología Pedagógica y de las Edades*. La Habana, Editorial Pueblo y Educación, Barcelona.

Zilberteín Toruncha, José y Margarita Silvestre Oramas(1999): *Una didáctica para una enseñanza y un aprendizaje desarrollador*. Editorial Palcograf, La Habana.

Ministerio de Educación.
Curso Escolar 1995- 1996.

PRINCIPALES ACCIONES QUE DEBE DESARROLLAR LA ESCUELA DE PLAN TURQUINO COMO CENTRO DEL TRABAJO COMUNITARIO.

- 1- Posibilitar la atención educativa de niños y jóvenes de la zona:
 - Mediante la temprana detección de niños con insuficiencia en el desarrollo que requieren una especial atención.
 - Niños en edad preescolar que no asisten a instituciones, movilizándolo, coordinando las acciones educativas y en ocasiones realizándolas directamente.
 - Niños con defectos físicos visuales, auditivos que requieren especial atención (continuación y seguimiento de maestros ambulatorios).
 - Jóvenes desvinculados del sistema o no incorporados a la vida laboral, logrando su vinculación a la comunidad para que se sientan socialmente útiles.
 - Jóvenes y adultos con necesidades de alfabetización, de superación y, en la medida de lo posible, de capacitación en oficios sencillos (costura, tejido, artesanía, etc.) con la utilización de técnicas de participación y diferentes alternativas.
- 2- Caracterizar la comunidad como contexto social en la que realiza su labor: conocer las particularidades físicas, económicas, geográficas, ecológicas, históricas, sociales y culturales que le permiten utilizar los medios para fomentar y desarrollar la zona y sus pobladores.
- 3- Mover a las fuerzas (factores, recursos) de la zona para lograr su integración en el análisis y solución de los problemas de la comunidad y en la promoción de su desarrollo.
- 4- Promover la formación de agrupaciones musicales, vocales, corporales, deportivas, para hacer más plena y satisfactoria la vida en la comunidad. Asimismo, la creación de ludotecas para utilizar y disfrutar del tiempo libre de manera sana y desarrolladora.
- 5- Fomentar la realización de actividades patrióticas que contribuyan al conocimiento de la historia, principalmente de la localidad, y a formación de sentimientos patrióticos y de identidad.
- 6- Propiciar la participación de los pobladores de la comunidad en diferentes actividades festivas y recreativas que contribuyan a ser más agradable la vida, fomentar sentimientos de pertenencia y estrechar lazos y relaciones de convivencia entre ellos.
- 7- Especialmente desarrollar un trabajo directo con la familia que permita:
 - Caracterizar la situación familiar de los habitantes de la zona.
 - Realizar una labor de orientación colectiva e individual para elevar su nivel de preparación psicológica y pedagógica, en el cumplimiento de su función educativa.
 - Orientar la aplicación del programa Educa tu hijo.
 - Propiciar y consolidar el apoyo y la comunicación sistemática con la escuela.
 - Contribuir a establecer vínculos con el personal de salud para el desarrollo y la atención a los hábitos higiénicos y a la cura de la salud.
- 8- Desarrollar una estrategia de trabajo que contribuya a elevar el nivel cultural general de la población.
- 9- Incentivar y apoyar la labor del consejo de escuela en la búsqueda de vías para solucionar problemas de índole educacional en la zona y escuelas.
- 10- Los docentes deben:
 - a) Conocer las particularidades de los niños de las zonas montañosas.
 - b) Planificar y dirigir el proceso docente educativo conforme a las características y tipo de escuela.

- Elaborar programas correctivos en correspondencia con dificultades y de grupos.
- Orientar el trabajo con grupos de diferentes grados sobre la base de la autonomía e independencia lo que requiere la flexible adaptación y modificación de programas y otras orientaciones.
- Diseñar y confeccionar los medios de enseñanza que faciliten el aprendizaje de los niños.
- Utilizar los textos, recursos didácticos y fundamentalmente la historia local como vía para la formación de sentimientos patrióticos y de identidad.
- Dominar una correcta pronunciación, dicción y articulación que le permita ser modelo en el medio social y cultural en que actúa.
- Dominar formas para dirigir y organizar con los niños lecturas comentadas, dramatizadas, obras de teatro, títeres que amplíen su horizonte cultural, pero atendiendo las particularidades, tradiciones, costumbres de la zona.
- Saber utilizar técnicas de campismo, exploración, excursiones, juegos y competencias deportivas que enriquezcan la vida del niño fuera del marco escolar. Estas actividades permiten una intencionada utilización de todos los recursos naturales de la zona, el vínculo con comunidades cercanas para un mayor disfrute de estas posibilidades.
- Coordinar con el personal de salud de la zona para la atención al desarrollo de hábitos higiénicos y otras formas de educación para la salud.
- Coordinar y promover la participación activa de sus alumnos en las labores productivas en correspondencia con las nuevas formas de organización agropecuarias y de los servicios de la zona.
- Ejecutar el trabajo de formación vocacional y orientación profesional relacionado con las prioridades pedagógicas agropecuarias de salud y de oficio entre otras que demandan la zona.
- Establecer relaciones con los ingenieros y en general con el personal técnico-productivo de la zona para coordinar acciones comunes de orientación a los estudiantes en la escuela y de su participación en la producción.

ANEXO 2.

UNIVERSO DE LA ZONA RURAL.

<p>1- Instituciones:</p> <ul style="list-style-type: none">- Escuelas primarias (diferentes tipos).- Componentes de la enseñanza preescolar (6to año de vida y núcleos de vías no formales – VNF-).- Alumnos controlados por la educación especial.- Centros de la Educación de Adultos. <p>2- Modalidades:</p> <ul style="list-style-type: none">- Orientación y preparación de la familia.- Maestro ambulante.- Bibliotecarias circulantes en la zona.- Logopedas, psicopedagogo y/o defectólogo para la zona.- Promotores y ejecutores de VNF. <p>3- Servicios sociales:</p> <ul style="list-style-type: none">- Grupo “Para la vida”.- Grupo coordinador de la VNF.- Consejos de escuelas.- Escuelas de padres.- Comisiones de trabajo del Consejo Popular.- Actividades diversas con proyección	<p>Variantes:</p> <ul style="list-style-type: none">- Pueden existir dos o más.- Pueden existir una o más.- Pueden existir uno o más.- Pueden existir uno o más.- Al nivel de zona y de las escuelas.- Puede existir uno o ninguno.- Existe una o dos.- Puede existir uno o ninguno.- Puede existir uno o más.- Al nivel de zona.- Al nivel de zona.- Al nivel de zona y de cada escuela.- Al nivel de zona y de cada escuela.- Al nivel de zona.
--	--

<p>comunitarias.</p> <p>4- Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Didácticos. - Científico- técnicos. - Físico- ambientales. - Humanos- materiales. - Financiero- presupuestarios. - Funcionarios y reservas de cargos de dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> - Al nivel de escuelas y zona. - Se requiere diseño curricular a nivel de zona y de cada escuela y aula. - Equipos de TV, Vídeo, Laboratorio, Taller, Computadoras (pueden existir en alguna escuela de la zona o e ninguna). - A nivel de escuela y/o zona. - Pueden existir o no: profesor de EF, de inglés, Computación, Auxiliar Pedagógica y Otros trabajadores de servicio (a nivel de escuela o zona). - Pueden administrarse al nivel de zona o no. Puede existir oficina administrativa o no. Pueden existir albergues y comedores para trabajadores (uno o ninguno) al nivel de zona y/o escuelas. - Pueden existir actualmente ninguno, uno o dos jefes de ciclo que cumplen funciones zonales. Pueden existir o no, compañeros designados como reservas de cargos de dirección. Pueden existir o no docentes integrados en grupos de apoyo al trabajo metodológico de la zona. - Al nivel de escuelas y zona.
--	--

<p>5- Servicios especiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orientación, diagnóstico y seguimiento de niños con necesidades educativas especiales (NEE). - Defectología, terapéutica de ayuda y/o apoyo. - Programa para la vida. - Programa Educa tu hijo. - Programa Educación Ambiental. - Programa de culturización y recreación audiovisual por TV y vídeo. - Servicio de computación. - Servicio de biblioteca. <p>1- Soportes profesionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formación, desarrollo, capacitación y superación de recursos humanos. - Investigaciones científicas. - Preparación metodológica y cultural general de docentes, cuadros y funcionarios. <p>2- Vías de extensión:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Movimiento cultural y deportivo. <ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en huertos, parcelas u otras fuentes de labor o servicios en la comunidad, incluida la participación en la zafra cañera, cafetalera. 	<ul style="list-style-type: none"> - Al nivel de escuelas y zona. - Al nivel de escuela. - Al nivel de escuelas. - Al nivel de escuela y zona. - Al nivel de escuelas y zona. - Al nivel de escuela y zona. - Al nivel de escuela y zona. - Al nivel de escuela y zona. - Al nivel de escuelas y zona. - Al nivel de escuelas y zona. - En dependencia de matrícula y recursos materiales. También en dependencia del apoyo que puedan brindar técnicos de Cultura y Deportes. - Proyecciones en dependencia de las características y necesidades de cada zona y de cada escuela. - Al nivel de cada escuela.
--	--

<p>- Trabajo de formación vocacional.</p> <p>3- Sistema de relaciones que establece:</p> <p>a) Con el sistema educacional de diferentes niveles jerárquicos.</p> <p>b) Con su entorno próximo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con el Consejo Popular. • Con el Presidente del Consejo Popular y el delegado de circunscripción. • Con la cooperativa campesina o la unidad básica de producción cooperativa. • Con las organizaciones de masas y políticas de la zona. • Con instalaciones culturales y deportivas. • Con empresas y centros de trabajo. • Con el médico de la familia. • Con el ingeniero forestal o agrícola de la cooperativa. • Con las familias. • Con los líderes informales de la comunidad. • Con personalidades reconocidas en el contexto comunitario. <p>c) Entre subsistemas escolares de la zona:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grupos de trabajo de docentes en general. • Grupos de trabajo de docentes por ciclos o grados. • Grupos de alumnos para desarrollar determinadas actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Al nivel de zona. - Al nivel de zona. - Al nivel de escuela y zona. - Al nivel de escuelas y zona. - Al nivel escuelas y zona. - Al nivel de escuela y zona. - Al nivel de escuela y zona. - Al nivel de escuelas y de zona, por grados, por ciclos, o en general.
--	---

<ul style="list-style-type: none"> • Con los Consejos de Escuelas. • Con las familias. • Con personalidades reconocidas. <p>d) Entre elementos de cada subsistema escolar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entre docentes. • Entre alumnos. • Entre docentes y agentes comunitarios. • Entre docentes y líderes informales de la comunidad. • Entre docentes y especialistas de otras esferas en la zona (técnicos, profesionales). • Entre docentes y responsables de unidades de producción y servicios. <p>Entre docentes y dirigentes políticos y miembros de órganos estatales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Por escuelas o al nivel zonal: por ciclos o por grados. - Entre presidentes o entre miembros. - Entre familias de diferentes escuelas, por grado, ciclos o general. - De diferentes escuelas o dentro de la zona. - Por grados o ciclo, o general. - Por grados o ciclos, o general. - General o por grado o ciclos. - Por grados, ciclos o general. - Por grados o ciclos o general. - Por grados, ciclos o general.
---	--

En una zona escolar rural o de montaña, la configuración de cada escuela y la dirección y desarrollo de su proceso educativo es singular. La ubicación de las escuelas, las distancias a recorrer diariamente por los niños y los accidentes del relieve que deben andar y desandar, determinan en muchos casos las variantes de organización que se asumen para el desarrollo del proceso. Se incluye también el inventario de recursos comunitarios y las posibilidades reales de su explotación.

La organización y dirección están vinculadas al contexto por:

- La ubicación geográfica de las escuelas que la integran.
- La composición de matrículas y tipos de escuelas.
- Las características de los docentes.
- La comunicabilidad entre escuelas de la zona.
- La disponibilidad de determinados recursos.
- La disponibilidad de cuadros aptos.
- Las características de las comunidades o micro- zonas (incluye la cultura).
- Las tecnologías, tanto en su soporte material como en los aspectos procedimentales.
- Los factores institucionales en la configuración de su interacción con la escuela- zona.
- La comunicación en múltiples vías.
- Los modelos admitidos por la comunidad.
- Las variables dadas en el desarrollo económico- productivo de la zona.
- Los movimientos poblacionales (migraciones) y la estabilidad de la fuerza laboral.

ENCUESTA APLICADA A DIRECTORES ZONALES.

Compañero director:

Se está desarrollando una investigación sobre el trabajo del director zonal y el territorio que tiene bajo su dirección. Las opiniones que pueda ofrecernos serán de gran valor y utilidad. Necesitamos su cooperación.

Lea bien todas las preguntas y piense detenidamente antes de responder. Hágalo con objetividad y sinceridad. Por favor, conteste todas las preguntas, incluidas aquellas donde lea ¿Por qué? Y ¿Cuál?; estas son preguntas sobre su opinión personal, muy valiosas para el estudio.

Cuestionario.

1- Datos de la zona escolar:

___ Cantidad de escuelas en la zona.

___ Cantidad de maestros.

___ Cantidad de aulas multigradas.

- Existencia de profesor de educación Física: Sí ___ No ___.

- Existencia de Bibliotecaria: Sí ___ No ___.

- Existencia de logopeda: Sí ___ No ___.

- Existencia de profesor de computación: Sí ___ No ___.

- Existencia de psicopedagogo: Sí ___ No ___.

- Enseñanzas que usted atiende: Preescolar ___, Especial ___, Otras ___.

¿Cuáles? _____.

2- Datos personales: (No responda el ítem que no le corresponda).

___ Años de experiencia como maestro rural.

___ De ellos, cuántos trabajó como maestro de aula multigrado.

___ Años de experiencia como J' de ciclo.

___ Años de experiencia como director escolar zonal.

___ Residente en la zona. Marque con una equis -X- para sí).

Sexo: M ___ F ___.

3- Características de la zona rural donde usted trabaja:

- Distancia aproximada a la cabecera municipal: ___ Km.

- Distancia aproximada a la cabecera provincial: ___ Km.

- Estados de los caminos que dan acceso a la escuela: B ___ R ___ M ___. Si respondió R o M, diga ¿Por qué?

4- Medios de comunicación existente: (Marque todas las que existan en la zona).

___ Caminos. ___ Teléfono. ___ Telégrafo. ___ Radio. ___ TV. ___ Otros. ___ ¿Cuáles)

- Servicios sociales existentes en la zona:

___ Electricidad, ___ Transporte por ómnibus u otro, ___ Consultorio médico, ___ Locales para actos, bailes y otros tipos de actividades, ___ Cafetería restaurante, ___ Cine y/o sala de vídeo, ___ Acueducto, ___ Círculo Infantil, ___ Panadería, ___ Sec. Básic. Y/o Preuniversitario, ___ Alcantarillado, ___ Existencia de pequeñas industrias locales. ¿Cuáles?

- Otros. ¿Cuáles? _____.

- Condiciones de accesibilidad de la zona donde usted labora:

___ Aislada, ___ Semi- aislada, ___ Cercana a la cabecera municipal.

- ¿Cómo califica usted el nivel de disciplina social de la zona? B ___ R ___ M ___.
¿Por qué?

5- ¿Qué características tiene la zona donde usted labora en cuanto a su poblamiento?
___ Comunidad tradicional, ___ Comunidad fundada después de 1920, ___ Fundada por la Revolución.

- ¿Cuándo se creó la primera escuela en la zona?

6- ¿Cuáles costumbres tradiciones se han mantenido a través del tiempo hasta hoy en la zona donde usted labora?

___ Lidia de gallos, ___ Guateques, ___ Controversias, ___ Serenatas, ___ Paseos a caballo, ___ Carreras de sortijas, ___ Alumbrados, Otras. ¿Cuáles? _____

¿Cuáles costumbres se han incorporado al modo de vida de su zona en los últimos 20 años?

7- Actividad económica de la zona. Marque con 2 equis (XX) la fundamental y con una equis (X) otras que estén representadas:

___ Cultivo de la caña, ___ Cultivo del tabaco, ___ Cultivo de viandas, ___ Cultivo del café, ___ Cultivo del arroz, ___ Cultivo de cítricos, ___ Cultivo del plátano, ___ Cultivo de frutos menores, ___ Selvicultura y explotación forestal. Otras ¿Cuáles? _____

8- ¿Cuáles organismos y organizaciones están representados en la zona?

___ PCC, ___ UJC, ___ ACRC, ___ ANAP, ___ CDR, ___ FMC, ___ OTRAS, ¿Cuáles? ___

9- Según las características geográficas de la zona donde labora ¿Cómo la calificaría?
Rural ___ Semi- rural ___.

10- Según las costumbres, tradiciones, hábitos y sistema de vida actual de sus pobladores, ¿Cómo calificaría usted la zona donde trabaja?.

___ Marcadamente rural.

___ Rural, con algunos elementos urbanos.

___ Rural pero con una cantidad notable de elementos urbanos.

___ Rural por su geografía, pero hoy ella tiene pocos elementos rurales.

___ No sabría como calificarla.

¿Por qué ha hecho esta selección? Explique.

11- Sobre la estructura de dirección de su zona, responda:

Hay jefe (s) de ciclo. Si lo hay, ¿También es zonal? Sí ___ No ___.

- ¿Existe un grupo de docentes como apoyo al trabajo metodológico?. Sí ___ No ___.

- Si existe, ¿Este grupo de apoyo está liberado del trabajo directo del aula? Sí ___ No ___.

- 12- Lea las siguientes propuestas y ordénalas jerárquicamente (1, 2, 3,) considerando la manera en que realmente hace su trabajo cotidianamente:

___ Diagnostica, investiga.

___ Procura la integración de los esfuerzos colectivos de docentes, escuelas.

___ Organiza y estimula la cooperación entre las escuelas de la zona para el desarrollo de las actividades del plan de trabajo.

___ Planifica el trabajo del mes o de otras tareas emergentes.

___ Organiza las actividades planificadas.

___ Ejecuta, regula el desarrollo de las actividades y acciones.

___ Controla los resultados del trabajo por diversas vías.

___ Asesora y capacita a sus subordinados en sus necesidades profesionales.

___ Otras funciones de dirección. ¿Cuáles? _____

- De las funciones de dirección que usted realiza ¿Cuáles eliminaría?

- ¿Cuáles añadiría?

13-Mencione 5 cualidades personales que debe reunir un director zonal. Ordénelas del 1 al 5 en orden de importancia para usted.

- 1ra.
- 2da.
- 3ra.
- 4ta.
- 5ta.

14- ¿Cómo es el grado de cohesión del colectivo zonal?

- Muy inferior al necesario.
- Ha aumentado, pero aún por debajo de las necesidades.
- Por debajo de lo necesario y no ha aumentado.
- Bueno, favorece la labor.
- Es el necesario, elevado, muy bueno.
- Otro. ¿Cómo es? _____

15- ¿Cómo se caracteriza el clima de trabajo en la zona?

16- ¿Cuáles barreras se manifiestan en la zona, que frenan el desarrollo de los cambios y transformaciones?

- Métodos inadecuados.
- Distorsión en la transmisión de orientaciones.
- Interpretación y aporte que afectan a la zona.
- Insuficiente comprensión de las transformaciones.
- Poco margen de autoridad para tomar decisiones.
- Insuficiente preparación pedagógica del personal docente.
- Insuficiente el nivel de flexibilidad.
- Otras. ¿Cuáles? _____

17- Marque con una equis (X) las proposiciones que caracterizan su estilo de dirección:

- Se propugna la división y distribución del trabajo.
- Se tiene en cuenta el principio de autoridad- responsabilidad individual y colectiva.
- El director orienta todas las tareas.
- Se toma en cuenta las necesidades de los alumnos y docentes.
- Se consulta con el colectivo la solución de los problemas.
- Prevalece el principio de la disciplina, la unidad de dirección y de mando y la cadena de mando.
- Los alumnos participan en la planificación y organización de las actividades.
- El Consejo de Dirección decide las actividades a realizar.
- El director establece firmemente los objetivos a alcanzar.
- Se subordina el interés individual al general.
- Existe una centralización de la dirección.
- Se exige orden e igualdad.
- El director establece normas y regulaciones para todo el proceso. Exige estabilidad en el puesto de trabajo y hace valer su autoridad.
- Se prefieren los análisis y medidas cuantitativas.
- Los trabajadores de la zona participan en la toma de decisiones.
- Se delega en los jefes subordinados una parte de la atención al proceso docente y el trabajo metodológico.
- El Consejo de Dirección determina los problemas y tareas a investigar.
- El consejo de Escuela participa en la solución de los problemas.
- El director brinda todas las orientaciones, hace señalamientos, críticas que el docente necesita para desarrollar su trabajo.
- La evaluación tiene más un enfoque sumativo (como producto del curso) que un enfoque formativo.
- Se procura reducir al mínimo los riesgos, siendo cautos en la innovación.
- Se propende al establecimiento de una alta moral y expectativa por el equipo docente, énfasis en la adquisición de habilidades básicas, fuerte liderazgo.
- Otras. ¿Cuáles? _____

18- Lea los siguientes requisitos laborales que debe cumplir un director zonal en la zona escolar rural. Ordénelos según la importancia que usted le atribuya. Puede dejar de marcar el que considere conveniente. En otro, escriba cuanto desee e inclúyalos en el ordenamiento.

- Ser licenciado.
- Tener experiencia del trabajo en el sector rural.
- Tener experiencia de trabajo en el aula multigrado.
- Tener adecuada preparación previa para ocupar el cargo.
- Tener dominio metodológico suficiente para impartir orientaciones ante problemas que se presenten.
- Tener principios revolucionarios y prestigio como ciudadano.
- Ser residente en la zona, no viajero.
- Tener posibilidades personales físicas y de salud para ocupar el cargo.
- Conocer la zona donde va a trabajar (y/o trabaja): costumbres, pobladores, hábitos.
- Otro. ¿Cuál?

19- Lea detenidamente estas propuestas y ordénelas jerárquicamente según la manera en que usted realiza las funciones de la dirección de la zona:

- Uso de elementos de los diagnósticos e investigaciones para el trabajo de planificación y otros. ¿Cuándo los emplea?
- Definir las prioridades para el trabajo de la zona y en cada escuela.
- Generalizar tareas a ejecutar en la zona y en cada escuela.
- Determinar los objetivos fundamentales a alcanzar en la zona y por cada escuela.
- Considerar los deberes funcionales de los subordinados para la asignación de tareas.
- Analizar el uso de los recursos materiales.
- Determinar el uso de los recursos humanos.
- Prever el desarrollo de actividades metodológicas.
- Planificar y desarrollar actividades de superación y/o capacitación.
- Planificar y coordinar el desarrollo de actividades políticas en la zona y en cada escuela.
- Planificar y coordinar el desarrollo de actividades extraescolares en la zona y en cada escuela.
- considerar la diferenciación e individualización de la zona para el trabajo entre las escuelas y los docentes.
- Otras. ¿Cuáles? _____

Si alguna de las enunciadas usted la realiza de otra manera o parcialmente, explique cómo lo hace.

20- Explique cómo logra la cooperación en su zona.

21- ¿Cuáles actividades usted realiza para lograr la participación de los docentes, padres y organismos comunitarios en las actividades de la zona y escuelas?

22- Responda con objetividad la variante más adecuada, marcándola con una equis (X):

- "Usted es un director zonal, pero, al analizar cómo usted realmente trabaja, ¿Cómo se clasificaría?":

Soy un director de zona con un grupo de escuelas subordinadas. Realizo un trabajo general de organización, planificación, regulación, control, integración, coordinación de esfuerzos, estímulo, participación de los colectivos de todas las escuelas. Procuro el desarrollo del colectivo de mi zona, con metas zonales.

Soy un director de una escuela graduada grande, que organizo, planifico, regulo, controlo, coordino el trabajo. En ella, con ayuda de los jefes de ciclo lo que me permite atender sistemáticamente a otras escuelas más pequeñas de la zona, visitándolas con regularidad. Ante todo procuro el cumplimiento de los objetivos de mi escuela.

Soy un director de una escuela graduada grande cuyo proceso organizo con ayuda de otros compañeros y superviso el trabajo de otras escuelas más pequeñas que me han subordinado, controlándolas y orientando soluciones particulares.

___ Soy un director de escuela graduada grande que me sirve de centro en la zona y además actúo como un inspector para el trabajo de otras más pequeñas en las que controlo el trabajo de manera individual en la medida que las visito y evalúo sus resultados. En los colectivos analizo la situación de cada escuela y de la zona.

___ Otra caracterización. Descríbala.

¿Por qué eligió esa respuesta? Argumente y puede añadir otros argumentos que considere necesario y útiles.

23- Describa una semana de trabajo común en la zona, señalando día de la semana y actividades que realiza cada día. (De forma general, como una media del trabajo semanal).

ENCUESTA APLICADA A MAESTROS DE LAS ZONAS RURALES.

Compañero Maestro:

Estamos desarrollando un estudio sobre el trabajo del director zonal y el territorio que tiene bajo su dirección. Las opiniones que pueda ofrecernos serán de gran utilidad. Necesitamos su cooperación.

Lea bien todas las preguntas y piense detenidamente antes de responder.

Hágalo con objetividad y sinceridad. Por favor, conteste todas las preguntas, incluidas aquellas donde lea ¿Por qué? Y ¿Cuál?; estas son preguntas sobre su opinión personal, muy valiosas para la investigación.

Cuestionario.

1- Datos de la escuela:

- Graduada.
 Semi- graduada.
 Multigrado
 Interna.
 Semi- interna.

Matrícula que posee: _____.

Posee profesor de Educación Física: Sí ___ No ___.

Posee Bibliotecaria: Sí ___ No ___.

Posee profesor de computación: Sí ___ No ___.

Posee logopeda: Sí ___ No ___.

Posee psicopedagogo: Sí ___ No ___.

1.1- Datos de la zona:

- ¿Cuántas escuelas tiene la zona?
- ¿Tiene director zonal? Sí ___ No ___.
- ¿Cuántos maestros tiene?
- ¿Existe otro docente además de los maestros? Sí ___ No ___ ¿Cuál? _____

2- Datos personales: (No responda el ítem que no le corresponda).

- Años de experiencia como maestro rural.
 De ellos, cuántos años de trabajo como maestro de aula multigrado.
 Residente en la zona. (Marque con una equis (X) para sí.
 - Sexo: M ___ F ___.

3- Características de la zona rural donde trabaja.

- Distancia aproximada a la cabecera municipal: _____ Km.
- Distancia aproximada a la cabecera provincial: _____ Km.
- Estado de los caminos que dan acceso a la escuela: B ___ R ___ M ___. Si respondió R o M, diga ¿Por qué?

4-Medios de comunicación existente: (Marque todas las que existan en la zona).

Caminos, Teléfono, Telégrafo, Radio, TV, Otros. ¿Cuáles? _____

¿Cuál es el estado de las comunicaciones? B ___ R ___ M ___. Si respondió R o M, diga ¿Por qué?

- Servicios sociales existentes en la zona:

Electricidad, Transporte por ómnibus u otro, Consultorio médico, Locales para actos, bailes y otro tipo actividades, existencia de pequeñas industrias locales.
 ¿Cuáles? _____

____ Cafetería o restaurante, ____ Cine y/o sala de vídeo, ____ Acueducto, ____ Círculo Infantil o jardín, ____ Panadería, ____ Sec. Básic. Y/o Preuniversitario, ____ Nivel universitario, ____ Alcantarillado, Otros. ¿Cuáles?

- Condiciones de accesibilidad de la zona donde usted labora:

____ Aislada, ____ Semi- aislada, ____ Cercana a la cabecera municipal.

- ¿Cómo clasifica usted el nivel de disciplina social de la zona? B ____ R ____ M ____ . ¿Por qué?

5- ¿Qué características tiene la zona donde usted labora en cuanto a su poblamiento?

____ Comunidad tradicional, ____ Comunidad fundada después de 1920, ____ Fundada por la Revolución.

- ¿Cuándo se creó la primera escuela en la zona?

6- ¿Cuáles costumbres o tradiciones se han mantenido a través del tiempo hasta hoy en la zona donde usted labora?

____ Lidia de gallos, ____ Guateques, ____ Controversias, ____ Serenatas, ____ Paseos a caballo, ____ Carreras de sortijas, ____ Alumbrados, ____ Otras. ¿Cuáles? _____

- ¿Cuáles costumbres se han incorporado al modo de vida de su zona en los últimos 20 años?

7- Actividad económica de la zona. Marque con 2 equis (XX) la fundamental y con una equis (X) otras que estén representadas:

____ Cultivo de caña, ____ Cultivos varios, ____ Cultivo de arroz, ____ Cultivo de tabaco, ____ Cultivo de café, ____ Cultivo de plátano, ____ Cultivo de frutos menores, ____ Selvicultura y explotación forestal, ____ Otras. ¿Cuáles? _____

8- ¿Cuáles organismos y organizaciones están representados en la zona?

____ PCC, ____ UJC, ____ ACRC, ____ ANAP, ____ CDR, ____ FMC, ____ Otras. ¿Cuáles? ____

9- Según las características geográficas de la zona donde labora ¿Cómo la calificaría?
Rural ____, Semi- rural ____.

10- Según las costumbres, tradiciones, hábitos y sistema de vida actual de sus pobladores, ¿Cómo calificaría usted la zona donde trabaja?

____ Marcadamente rural.

____ Rural, con algunos elementos urbanos.

____ Rural pero con una cantidad notable de elementos urbanos.

____ Rural por su geografía, pero hoy ella tiene pocos elementos rurales.

____ No sabría como calificarla.

¿Por qué ha hecho esta selección? Explique.

11- Sobre la estructura de dirección de su zona, responda:

____ Hay jefe (s) de ciclo. Si lo hay, ¿También es zonal? Sí ____ No ____.

- ¿Existe un grupo de docentes como apoyo al trabajo metodológico? Sí ____ No ____.

- Si existe, ¿Este grupo de apoyo está liberado del trabajo directo del aula? Sí ____ No ____.

12- Lea las siguientes propuestas y ordénelas jerárquicamente (1, 2,3) considerando la manera en que realmente el director hace su trabajo cotidianamente.

____ Diagnostica, investiga.

____ Procura la integración de los esfuerzos colectivos de docentes, escuelas.

____ Organiza y estimula la cooperación entre las escuelas de la zona para el desarrollo de las actividades del plan de trabajo.

____ Planifica el trabajo del mes o de otras tareas emergentes.

____ Organiza las actividades planificadas.

____ Ejecuta, regula el desarrollo de las actividades y acciones.

____ Controla los resultados del trabajo por diversas vías.

____ Asesora y capacita a sus subordinados en sus necesidades profesionales.

____ Otras funciones de dirección. ¿Cuáles? _____

13- Mencione 5 cualidades personales que debe reunir un director zonal. Ordénelas del 1 al 5 en orden de importancia para usted.

1ra.

2da.

3ra.

4ta.

5ta.

14- ¿Cómo es el grado de cohesión del colectivo zonal?

Muy inferior al necesario.

Ha aumentado, pero aún por debajo de las necesidades.

Por debajo de lo necesario y no ha aumentado.

Bueno, favorece la labor.

Es el necesario, elevado, muy bueno.

Otro. ¿Cómo es? _____.

15- ¿Qué cambiaría usted del estilo de dirección de su zona?

16- Marque con una equis (X) las proposiciones que caracterizan el estilo de dirección del director:

El director orienta todas las tareas.

Se toma en cuenta las necesidades de los alumnos y docentes.

Se comparte con el colectivo la solución de los problemas. Espíritu cooperativo.

Los alumnos participan en la planificación y organización de las actividades.

El Consejo de Dirección decide las actividades a realizar.

El director establece firmemente los objetivos a alcanzar.

El director establece regulaciones excesivas y control absoluto. Autoritario.

El director establece normas de disciplina.

Se prefieren los análisis y medidas cuantitativas.

Los trabajadores de todas las escuelas de la zona tienen una participación activa en la toma de decisiones.

Se delega en los jefes subordinados una parte de la atención al proceso docente y el trabajo metodológico.

El Consejo de Dirección determina los problemas y tareas a investigar.

El Consejo de escuela participa en la solución de los problemas.

El director brinda todas las orientaciones, hace señalamientos, críticas que el docente necesita para desarrollar su trabajo.

La evaluación tiene más un enfoque sumativo (como producto del curso) que un enfoque formativo.

Otras. ¿Cuáles?

17- Lea los siguientes requisitos laborales que debe cumplir un director zonal. Ordénelos según la importancia que usted le atribuya. Puede dejar de marcar el que no considere conveniente. En otro, escriba cuanto desee e inclúyalo en el ordenamiento.

Ser licenciado en Educación Primaria.

Tener experiencia del trabajo en el sector rural.

Tener experiencia de trabajo en el aula multigrado.

Tener adecuada preparación previa para ocupar el cargo.

Tener dominio metodológico suficiente para impartir orientaciones ante problemas que se presenten.

Tener principios revolucionarios y prestigio como ciudadano.

Ser residente en la zona, no viajero.

Tener posibilidades personales físicas y de salud para ocupar el cargo.

Conocer la zona donde va a trabajar (y/o trabaja): costumbres, pobladores, hábitos.

Otro. ¿Cuál?

18- De las funciones que realiza su director de zona:

- ¿Cuál o cuáles usted eliminaría?

- ¿Cuál o cuáles usted añadiría?

19- Responda con objetividad la variante más adecuada, marcándola con una equis (X):

- "Usted tiene un director zonal, pero, al analizar cómo realmente trabaja, ¿Cómo lo clasificaría?":

Director de zona con un grupo de escuelas subordinadas. Realiza un trabajo general de organización, planificación, regulación, control, integración, coordinación de esfuerzos, estímulo, participación de los colectivos de todas las escuelas. Procura el desarrollo del colectivo de mi zona, con metas zonales.

Director de una escuela graduada grande, que organiza, planifica, regula, controla, coordina el trabajo, en ella, con ayuda de los jefes de ciclo, lo que le permite atender sistemáticamente a otras escuelas más pequeñas de la zona, visitándolas con regularidad. Ante todo procura el cumplimiento de los objetivos de su escuela.

Director de escuela graduada grande cuyo proceso garantiza con la ayuda de otros compañeros y supervisa el trabajo de otras escuelas más pequeñas que le han subordinado, controlándolas y orientando soluciones particulares tratando de cumplir los objetivos de cada escuela.

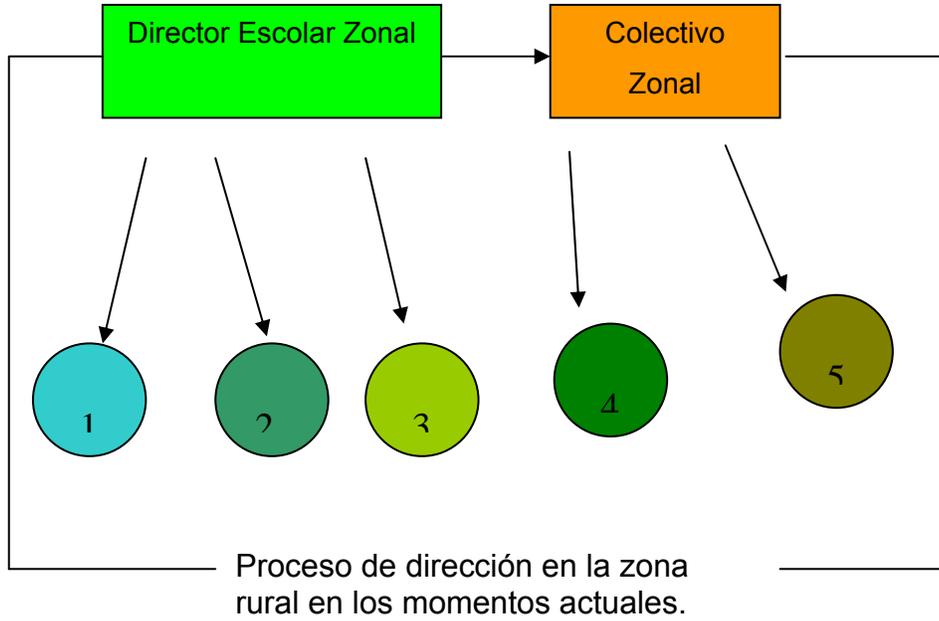
Inspector de una pequeña zona con una escuela graduada grande y le sirve de centro en la zona y de otras más pequeñas en las que también controla el trabajo de manera individual en la medida que las visita y evalúa sus resultados. En los colectivos analiza la situación de cada escuela y la zona.

¿Por qué eligió esa respuesta? Argumente y puede añadir otros argumentos que considere necesarios y útiles.

ANEXO 5.

MODELO ACTUANTE DE LA ZONA RURAL.

Objetivo: Modelar el proceso de dirección en la zona escolar rural.



ANEXO 6.

GUÍA PARA LA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA POR CRITERIOS DE ESPECIALISTAS.

Compañero (a): Usted ha sido seleccionado por su experiencia en la enseñanza infantil: como dirigente y por el nivel docente metodológico que posee para que de sus valoraciones sobre la propuesta de actividades elaboradas con vista a propiciar una dirección participativa en la zona escolar rural.

I. Datos Generales:

Nombre y Apellidos:

_____.

Centro de trabajo:

_____.

Años de experiencia en educación: _____ años.

Como director de escuela: _____ años.

Como Jefe de Ciclo: _____ años.

Como Metodólogo: _____ años.

II. Experiencia en el trabajo investigativo.

III. Podrá expresar su criterio teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

1. Nivel de aplicabilidad en la práctica pedagógica.
2. Necesidad de su introducción.
3. Actualidad y nivel científico.

Gracias por su colaboración.

ANEXO 7.

ENTREVISTA A DOCENTES.

Objetivo: Obtener información sobre el trabajo que se realiza en la zona escolar rural con vistas al perfeccionamiento del proceso de enseñanza- aprendizaje.

Cuestionario a utilizar:

- ¿Cómo tiene en cuenta en sus clases la carta circular 01/ 2000?
- ¿Cómo se autoprepara para la planificación e impartición de las clases? ¿Qué bibliografía consulta?
- En relación con la **preparación de las asignaturas** diga:
- ¿En qué medida le satisface lo que en ella se realiza? Argumente.

- ¿Qué sugiere para el perfeccionamiento de esta actividad metodológica?

- ¿Las actividades concebidas en el plan metodológico, de las que usted ha participado, ofrecen respuesta a sus necesidades metodológicas? Argumente.

- ¿Qué utilidad le brindan los programas priorizados para el perfeccionamiento del aprendizaje de los alumnos?

- ¿Cómo integra los programas de la Revolución en su clase?

- ¿Qué modalidad de superación metodológica tiene diseñada este curso?

- ¿Refiérase a potencialidades y debilidades que usted posee para enseñar a sus alumnos dada las particularidades de su grupo?

ANEXO 8.

GUÍA PARA LA OBSERVACIÓN DE ACTIVIDADES PEDAGÓGICAS (docentes y extradocentes).

Objetivo: Obtener información sobre cómo dirigir el proceso de enseñanza- aprendizaje en las actividades docentes y extradocentes.

Tipo de observación: abierta y directa.

Aspectos a observar:

1. Dominio de los objetivos y el contenido.
2. Motivación y orientación que realiza.
3. Posibilidades que ofrece el maestro para favorecer la ejecución en los alumnos en su actividad.
4. Acciones de control y autocontrol que se realizan.
5. Formas que utiliza el maestro para dirigir el proceso de aprendizaje y atención que brinda a la formación de hábitos y adquisición de normas de comportamiento.

GUÍA PARA LA REVISIÓN DE LIBRETAS.

Objetivo: Obtener información sobre cómo se comporta la calidad de la clase a través del muestreo de libretas en los alumnos.

Elementos a controlar.

- El cumplimiento del programa.
- El dominio del contenido.
- El trabajo preventivo y/o correctivo.
- La atención a la diversidad pedagógica.
- El mantenimiento de habilidades.
- El nivel de complejidad de las actividades.
- La tarea para la casa.
- La atención al componente ortografía.
- La evaluación sistemática.
- Los resultados del trabajo desarrollado por el alumno.
- La limpieza y organización al trabajar el alumno.

GUÍA PARA LA REVISIÓN DE SISTEMAS DE CLASES.

Objetivo: Obtener información sobre cómo se reflejan en las clases los aspectos relacionados con la política educacional en la zona escolar rural.

Elementos a controlar:

- Cumplimiento de la carta circular 01/ 2000.
- El trabajo con el programa director.
- La integración de los programas priorizados. Alternativas y variantes que se utilizan.
- El nivel de complejidad de las actividades que se planifican considerándose el trabajo que se realiza con las habilidades del grado y su mantenimiento.
- La planificación de actividades para atender la diversidad pedagógica del grupo.
- La creatividad en las formas de organización de la docencia y la de los alumnos en el aula.
- La planificación de las actividades que forman parte de la evaluación sistemática.
- La planificación de la tarea para la casa.

ENCUESTA A LOS MAESTROS DE LA ZONA HÉROE DE YAGUAJAY.

Objetivo: Recoger información sobre el comportamiento de la superación y la investigación en la institución.

Compañero maestro:

Se quiere recoger tu opinión acerca de cómo se comporta la superación y la investigación en la zona, responde con sinceridad las preguntas que aparecen a continuación.

1. Se analizan tus necesidades de superación Sí ___ No ___.
 - a) De marcar sí expresa cómo el/la director/directora te proyecta la superación.

2. Te superas. Sí ___ No ___.
 - a) De marcar sí, marca con una X las modalidades que aparecen a continuación de la que eras matrícula.
___ Postgrados.
___ Cursos de superación.
___ Otras.

3. ¿En qué documento se te planifica la superación y la investigación?
4. Pertenece al potencial científico de la zona. Sí ___ No ___.
5. Marca con una X lo que sobre la vía investigativa has asumido en la zona.
___ Generalización de experiencias pedagógicas de avanzadas y trabajos de diploma.
___ Desarrollo de experiencias pedagógicas de avanzada sobre el banco de problemas.
___ Investigador en una línea de las declaradas en la zona.
___ Colaborador como investigador en una de las líneas de investigación de la zona.
___ Asistir como espectador para tomar experiencia en los eventos realizados.
6. ¿En qué momento se valoran tus resultados derivados de la superación y de la investigación?

ENCUESTA PARA DETERMINAR EL ESTILO DE COMUNICACIÓN.

Objetivo: Determinar el estilo de comunicación entre subordinados y cuadros durante el proceso de dirección en la zona escolar rural.

Indicadores.

**Nunca. Algunas Frecuentemente. Siempre.
Veces.**

1. Descentraliza el proceso comunicativo.
2. Comparte la toma de decisiones fundamentales con los docentes.
3. Estimula la participación grupal.
4. En las actividades extraescolares intercambia criterios con los docentes.
5. Influye de forma positiva en el aspecto personal del docente.
6. Utiliza la centralización del proceso comunicativo con la descentralización.
7. Facilita la participación activa durante las actividades.
8. Se evidencia un clímax de comunicación afectiva entre el colectivo y el jefe.

Para calificar el instrumento utilice la siguiente norma:

- Si la suma es mayor que 20 el estilo es autocrático.
- Si la suma es menor que 20 el estilo es combinado.
- Si la suma es igual a 20 el estilo es democrático.

GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA EL SISTEMA DE REUNIONES.

Objetivo: Obtener información sobre cómo desarrolla el sistema de reuniones el/la director/directora escolar zonal en la institución.

Indicadores.**Escala**

No. A veces. Sí.

1. Condiciones:

- a) Lugar.
- b) Tiempo de duración.
 - Inicio:
 - Final:

c) Participantes:

d) Persona que la dirige:

2. Análisis de los resultados del proceso docente educativo.

- a) Se controlan los acuerdos dirigidos en la reunión anterior:
 - Valoración de ellos.
 - b) Valoración de los resultados del aprendizaje.
 - c) Estrategia que se adopta para resolver las insuficiencias: tanto de dirección del proceso pedagógico como de desarrollo del alumno.
 - d) Se precisan las responsabilidades individuales en la conducción del proceso pedagógico.
 - Institución.
 - Familia.
3. Otras acciones metodológicas.

ANEXO 13.1

GUÍA DE OBSERVACIÓN AL COLECTIVO TERRITORIAL ZONAL.

Objetivo: Obtener información sobre cómo se desarrolla el colectivo territorial zonal para poder valorar el nivel de preparación de los docentes para afrontar el proceso educativo.

Aspectos a observar:

1. Condiciones:
 - a) Lugar:
 - b) Tiempo de duración.
 - Inicio _____.
 - Final _____.
 - c) Participantes:
 - d) Persona que dirige el colectivo territorial zonal:

 2. Análisis de los resultados del proceso educativo teniendo en cuenta el desarrollo alcanzado por los niños.
 - Se controlan los acuerdos dejados en el colectivo territorial zonal anterior:
 - ¿Qué valoración se hacen de ellos?
 - Valoración de los resultados.
 - Actividades programadas. _____.
 - Juego. _____.
 - Actividad independiente. _____.
 - Procesos. _____.
 - Medidas que se toman para resolver las dificultades tanto de dirección del proceso educativo como de desarrollo del niño.
 - Se precisan las responsabilidades individuales en la conducción del proceso educativo:
 - Institución.
 - Familia.
 3. Planificación y organización del proceso educativo como sistema.
 - Valoración de los contenidos a trabajar en las actividades programadas y su relación con el juego de role y la actividad independiente.
- Procesos:** tratamiento a la actividad independiente.
- ¿Cómo se le da tratamiento a las habilidades del diagnóstico en las diferentes actividades del proceso docente- educativo?
 - Tratamiento metodológico que se le brinda a.
 - Selección de objetivos a partir del diagnóstico de los niños.
 - Contenido si se tiene en cuenta la ZDA- ZDP.
 - Selección de métodos y procedimientos.
 - Utilización de medios de enseñanza.
 - Evaluación (variante para comprobar el nivel de desarrollo alcanzado por los niños).

ANEXO 13.2

GUÍA DE OBSERVACIÓN AL COLECTIVO METODOLÓGICO.

Objetivo: Constatar el nivel de preparación de los docentes par afrontar el proceso pedagógico.

Aspectos a observar.

1. Condiciones:

a) Lugar:

b) Tiempo de duración:

- Inicio. _____.

- Final. _____.

c) Participantes:

d) Dirige el colectivo metodológico:

¿La persona que dirige el colectivo metodológico?

- Este docente muestra interés para resolver las dificultades y ayudar al colectivo.
 - Propicia el debate.
 - Aclara dudas.
 - Da orientaciones.
2. Análisis de los resultados del proceso pedagógico teniendo en cuenta el desarrollo alcanzado por los alumnos.
- Valoración de los acuerdos tomados en el colectivo metodológico anterior.
 - Valoración de los resultados.
 - Medidas que se toman para resolver las dificultades tanto en la dirección del proceso pedagógico como del desarrollo del alumno.
 - Se precisan las responsabilidades individuales en la conducción del proceso pedagógico. (institución, familia, agentes sociales).
3. Planificación del proceso docente- educativo.
- Valoración de los contenidos a trabajar en las diferentes asignaturas y otras actividades extradocentes.
 - Demostrar cómo se le da tratamiento al sistema de conocimientos y de habilidades para la etapa.
 - Tratamiento metodológico que se le brinda a:
 - Componentes del proceso enseñanza- aprendizaje.

Objetivo: diagnóstico potencializador del alumno.

Contenido: si se tiene en cuenta la ZDA- ZDP.

Métodos: la selección de los métodos es adecuada para la dirección del aprendizaje.

Medios de enseñanza: la utilización de medios de enseñanza es adecuada.

Evaluación: se comprueba el nivel de desarrollo alcanzado por el alumno.

GUÍA PARA REVISAR LA DOCUMENTACIÓN DE EL/LA DIRECTOR/DIRECTORA ESCOLAR ZONAL.

Objetivo: Obtener información de cómo se instrumenta la documentación administrativa y técnica- metodológica en la institución.

Elementos a controlar.

- Control a la actualización de los registros de entrenamiento metodológicos conjuntos de cada docente frente al aula.
- Control de la superación.
- Control del alcance de las líneas de investigación.
- Control al cumplimiento del plan metodológico.
- Control a las actas de los órganos técnicos y de dirección.
- Control al gabinete metodológico.
- Control al sistema de trabajo - plan de trabajo único de la zona.
- Control al convenio colectivo de trabajo.

ENTREVISTA A LOS MAESTROS SUJETOS A EXPERIMENTO.

Objetivo: Obtener información sobre el nivel de implicación y de motivación hacia las actividades que están desarrollando en la zona.

Actividades.

1. ¿Consideras importante las actividades metodológicas que estás realizando?
2. ¿Te gustaría que la realización de estas actividades metodológicas se conviertan en un estilo sistemático de trabajo por la zona?
3. ¿Qué otras actividades sugieres pueden incluirse?
4. ¿Qué otros temas para el desarrollo de la dirección del proceso pedagógico en la zona escolar rural consideras deben ser tratados?

ANEXO 16.

ENCUESTA A LOS MAESTROS PARA DETERMINAR EL ESTILO DE DIRECCIÓN EN LA ZONA OBJETO DE EXPERIMENTO.

Objetivo: Obtener información de cuál es el estilo de dirección que se utiliza en la zona escolar rural "Héroe de Yaguajay".

Compañero maestro se necesita de tu sinceridad, si cooperas con tu respuesta, te verás favorecido en tu trabajo.

Actividades.

Nunca. Algunas veces. Siempre.

1. En tu zona la dirección se realiza con un Profundo carácter humanista, participativa, flexible.
2. En tu zona la dirección se desarrolla con disciplina formal, uniformidad de horarios, metodología dirigida al grupo.
3. En tu zona todos están obligados a actuar en función de cómo se han establecido las cosas, la dirección es unipersonal, existe control externo al trabajo individual.

PRUEBA DE HIPÓTESIS WILCOXON.

Objetivo :Demostrar la validez de la hipótesis planteada.

Dirección Colegiada Wilcoxon Signed Ranks Test

Ranks

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Dirección colegiada final - Dirección colegiada inicial	0 ^a	.00	.00
	5 ^b	3.00	15.00
	0 ^c		
Total	5		

- a. Dirección colegiada final < Dirección colegiada inicial
- b. Dirección colegiada final > Dirección colegiada inicial
- c. Dirección colegiada inicial = Dirección colegiada final

Test Statistics^b

	Dirección colegiada final - Dirección colegiada inicial
Z	-2.070 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	.038

- a. Based on negative ranks.
- b. Wilcoxon Signed Ranks Test

Estilo de dirección Wilcoxon Signed Ranks Test

Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Estilo de dirección final - Estilo de dirección inicial	Negative Ranks	0 ^a	.00	.00
	Positive Ranks	26 ^b	13.50	351.00
	Ties	0 ^c		
	Total	26		

- a. Estilo de dirección final < Estilo de dirección inicial
- b. Estilo de dirección final > Estilo de dirección inicial
- c. Estilo de dirección inicial = Estilo de dirección final

Test Statistics^b

	Estilo de dirección final - Estilo de dirección inicial
Z	-4.817 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000

- a. Based on negative ranks.
- b. Wilcoxon Signed Ranks Test

Delegación de autoridad Wilcoxon Signed Ranks Test

Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Delegación de autoridad final - Delegación de autoridad inicial	Negative Ranks	0 ^a	.00	.00
	Positive Ranks	5 ^b	3.00	15.00
	Ties	0 ^c		
	Total	5		

- a. Delegación de autoridad final < Delegación de autoridad inicial
- b. Delegación de autoridad final > Delegación de autoridad inicial
- c. Delegación de autoridad inicial = Delegación de autoridad final

Test Statistics^b

	Delegación de autoridad final - Delegación de autoridad inicial
Z	-2.070 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	.038

a. Based on negative ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

Participación de las organizaciones y organismos de la comunidad
Wilcoxon Signed Ranks Test

Participación de organismo	Negative			Sum
Participación de organismo	Positive	N 5 ^b	Mean 3.0	Rank 15.0
	Tie	0 ^c		
	Total	5		

- a. _____
- b. _____
- c. _____

Test Statistics^b

	Participación de los organismo final - Participación de los organismo inicial
Z	-2.121 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	.034

a. Based on negative ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

Desarrollo del trabajo metodológico Wilcoxon Signed Ranks Test

Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Desarrollo de trabajo metodológico final - Desarrollo de trabajo metodológico inicial	Negative Ranks	0 ^a	.00	.00
	Positive Ranks	8 ^b	4.50	36.00
	Ties	0 ^c		
	Total	8		

- a. Desarrollo de trabajo metodológico final < Desarrollo de trabajo metodológico inicial
- b. Desarrollo de trabajo metodológico final > Desarrollo de trabajo metodológico inicial
- c. Desarrollo de trabajo metodológico inicial = Desarrollo de trabajo metodológico final

Test Statistics^b

	Desarrollo de trabajo metodológico final - Desarrollo de trabajo metodológico inicial
Z	-2.598 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	.009

- a. Based on negative ranks.
- b. Wilcoxon Signed Ranks Test

Calidad de la clase Wilcoxon Signed Ranks Test

Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Calidad de la clase final - calidad de la clase inicial	Negative Ranks	0 ^a	.00	.00
	Positive Ranks	30 ^b	15.50	465.00
	Ties	0 ^c		
	Total	30		

- a. Calidad de la clase final < calidad de la clase inicial
 b. Calidad de la clase final > calidad de la clase inicial
 c. calidad de la clase inicial = Calidad de la clase final

Test Statistics^b

	Calidad de la clase final - calidad de la clase inicial
Z	-5.007 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000

- a. Based on negative ranks.
 b. Wilcoxon Signed Ranks Test

NPar Tests Asistencia.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
ANTASIST	24	2.42	.72	1	3
DESPASIS	24	1.08	.28	1	2

Wilcoxon Signed Ranks Test

		Ranks		Sum of Ranks
		N	Mean Rank	
DESPASIS - ANTASIST	Negative Ranks	21 ^a	12.62	265.00
	Positive Ranks	2 ^b	5.50	11.00
	Ties	1 ^c		
	Total	24		

a. DESPASIS < ANTASIST

b. DESPASIS > ANTASIST

c. ANTASIST = DESPASIS

Test Statistics^b

	DESPASIS - ANTASIST
Z	-3.987 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000

a. Based on positive ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

NPar Tests Promoción.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
ANTPROM	24	2.42	.72	1	3
DEPPROMO	24	1.08	.28	1	2

Wilcoxon Signed Ranks Test

Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
DEPPROMO - ANTPROM	Negative Ranks	21 ^a	12.62	265.00
	Positive Ranks	2 ^b	5.50	11.00
	Ties	1 ^c		
	Total	24		

a. DEPPROMO < ANTPROM

b. DEPPROMO > ANTPROM

c. ANTPROM = DEPPROMO

Test Statistics^b

	DEPPROMO - ANTPROM
Z	-3.987 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000

a. Based on positive ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

NPar Tests Retención.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
ANTRETEN	24	1.33	.64	1	3
DESRETEN	24	1.08	.28	1	2

Wilcoxon Signed Ranks Test

Ranks

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
DESRETEN - ANTRETEN Negative Ranks	6 ^a	3.50	21.00
Positive Ranks	0 ^b	.00	.00
Ties	18 ^c		
Total	24		

a. DESRETEN < ANTRETEN

b. DESRETEN > ANTRETEN

c. ANTRETEN = DESRETEN

Test Statistics^b

	DESRETEN - ANTRETEN
Z	-2.449 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	.014

a. Based on positive ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

Preparación Profesional. Wilcoxon Signed Ranks Test.

Ranks

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Preparación final - Preparación inicial Negative Ranks	0 ^a	.00	.00
Positive Ranks	26 ^b	13.50	351.00
Ties	0 ^c		
Total	26		

a. Preparación final < Preparación inicial

b. Preparación final > Preparación inicial

c. Preparación inicial = Preparación final

Test Statistics^b

	Preparación final - Preparación inicial
Z	-4.636 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000

a. Based on negative ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

Superación Wilcoxon Signed Ranks Test

Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Superación final - Superación inicial	Negative Ranks	0 ^a	.00	.00
	Positive Ranks	26 ^b	13.50	351.00
	Ties	0 ^c		
	Total	26		

a. Superación final < Superación inicial

b. Superación final > Superación inicial

c. Superación inicial = Superación final

Test Statistics^b

	Superación final - Superación inicial
Z	-4.689 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000

a. Based on negative ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

Investigación

Wilcoxon Signed Ranks Test

Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Investigación final - Investigación inicial	Negative Ranks	0 ^a	.00	.00
	Positive Ranks	26 ^b	13.50	351.00
	Ties	0 ^c		
	Total	26		

- a. Investigación final < Investigación inicial
- b. Investigación final > Investigación inicial
- c. Investigación inicial = Investigación final

Test Statistics^b

	Investigación final - Investigación inicial
Z	-4.660 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000

- a. Based on negative ranks.
- b. Wilcoxon Signed Ranks Test

Control semántico de la tesis.

Objetivo: Ofrecer información al lector de las siglas utilizadas en la memoria escrita de la tesis.

TV---- Televisión.

MINED--- Ministerio de Educación.

DZ--- Director Zonal—Dirección Zonal.

DEI—Dirección Educacional Institucionalizada.

Dr—Doctor.

ISE—Instituto de Superación Educacional.

URRS—Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas.

ZER—Zona Escolar Rural.

DEZ—Director Escolar Zonal.

HCDP—Habilidades Conformadoras del Desarrollo Profesional.

ZDP—Zona de Desarrollo Próximo.

OPJM—Organización de Pioneros José Martí.

RM—Resolución Ministerial.

CC—Carta Circular.

VNF—Vías no Formales.

ICCP—Instituto Central de Ciencias Pedagógicas.

PCC—Partido Comunista de Cuba.

UJC—Unión de Jóvenes Comunista de Cuba.

CDR—Comité de Defensa de la Revolución.

FMC—Federación de Mujeres Cubanas.

OTS----Organización del trabajo y salarios.

SNE----Sistema Nacional de Educación.

PAV----Programa Audiovisual.

NEE----Necesidades educativas especiales.

EF-----Educación Física.

OPE---Organismos de la Educación.

Tabla No. 1: Composición del Grupo de Especialistas consultados.

NOMBRE Y APELLIDOS	ENTIDAD	EXPERIENCIAS INVESTIGATIVAS	AÑOS DE EXPERIENCIA.
Lic. Arnold Rodríguez Salina.	Dirección Municipal de Educación.	Autor de experiencias pedagógicas.	- Maestro __ 12. - Jefe de Ciclo. __ 4. - Director escolar zonal. __ 8. - Metodólogo. __ 6. - Total. __ 30.
Lic. Javier Valdivia Rodríguez.	Dirección Municipal de Educación.	Tutor de trabajos de diplomas. Autor de Experiencias Pedagógicas de avanzada.	- Maestro. __ 19. - Director. __ 5. - Metodólogo. __ 4. - Total. __ 28.
Lic. Nelsi Hernández Barrios.	Dirección Municipal de Educación.	Autor de experiencias pedagógicas de avanzada. Curso sabático. Presidente de una comisión permanente del Consejo Científico del Director Municipal. Miembro del Potencial Científico.	- Maestro. __ 14. - Jefe de Ciclo. __ 1. - Director. __ 8. - Metodólogo. __ 11. - Inspector escolar. __ 8. - Total. __ 41.
Lic. Honorato D. Bernal Riverol.	Zona Escolar Rural: Mariana Grajales.	Autor trabajo de diploma. Autor de experiencias pedagógicas de avanzada.	- Maestro. __ 22. - Director. __ 6. - Total. __ 28.
Lic. Francisco Cancio Gómez.	ENU. Carlos de la Torres.	Autor de trabajo de diploma y experiencias pedagógicas de avanzadas.. Tutor de trabajo de diploma.	- Maestro. __ 2. - Jefe de Ciclo. __ 6. - Director. __ 4. - Metodólogo. __ 25. - Total. __ 37.
Lic. Hortensia Vega Pozo.	Dirección Municipal de Educación.	Autor de experiencias pedagógicas de avanzada. Tutor de trabajos de cursos y diplomas. Participación en fórum provincial del ANIR.	- Maestro. __ 2. - Directora. __ 24. - Metodólogo: __ 3. - Total. __ 29.
Lic. Eneida González Quesada.	Dirección Municipal de Educación.	Autor de experiencias pedagógicas de avanzada. Tutor de trabajos de diplomas. Miembro del proyecto de investigación Educa a tu hijo.	- Maestro. – 7. - Subdirectora. __ 2. - Directora. __ 2. - Inspector escolar. __ 4. - Metodólogo. __ 12. - Total. __ 27.

MSc. Carlos M. García Morales.	Dirección Municipal de Educación.	Autor de experiencias pedagógicas de avanzada. Tutor de trabajos de diplomas. Cursa una maestría en Ciencias Pedagógicas.	- Maestro. __ 6. - Jefe de Ciclo. __ 8. - Director. __ 3. - Metodólogo. 4. - Total. __ 21.
MSc. María del Carmen Valdés Montero.	Dirección Provincial de educación.	Autor de experiencias pedagógicas de avanzadas. Tutor de trabajos de cursos y de diplomas. Cursa una maestría en Preescolar del IPLAC.	- Maestro. __ 3. - Directora. __ 1. - Metodóloga. __ 8. - Total. __ 12.
Lic. Silvia Bernal Fleite.	Dirección Provincial.	Autor de experiencias pedagógicas de avanzadas. Tutor de trabajos de cursos y diplomas.	- Maestro. __ 15. - Jefe de Ciclo. __ 8. - Metodólogo. __ 10. - Total. __ 33.
Lic. Irma Ávila Sorí.	Dirección Provincial de Educación.	Autora del programa de primer ciclo. Autora de experiencias pedagógicas de avanzadas (pedagogías 93 y 95 internacional). Fórum Provincial.	- Maestro. __ 13. - Metodólogo. __ 27. - Profesora de metodología. __ 3. - Total. __ 43.
MSc. María de los Ángeles García Valero.	ISP. Cap. Silverio Blanco Núñez.	Máster en Educación Primaria. Autora de trabajo de diploma y experiencias pedagógicas de avanzadas. Tutora de trabajos de cursos y diplomas. Consultante de tesis de maestrías. Profesora asistente.	- Maestro. __ 19. - Metodólogo. __ 4. - Jefe de Ciclo. __ 1. - Profesora de metodología. __ 10. - Total. __ 33.
Lic. Xiomara Ojedas Carrazco.	Dirección Provincial de Educación.	Tutor de trabajo de diplomas. Autor de experiencias pedagógicas de avanzadas. Miembro del proyecto de investigación del programa Educa tu hijo.	- Maestro. __ 4. - Subdirectora. __ 6. - Directora. __ 5. - Metodóloga. __ 22. - Total. __ 37.
Lic. Pedro Morgado Cortés.	Asesor Metodológico de la Dirección Municipal de Educación.	Autor de un trabajo de diploma. Tutor de trabajos de diploma y de curso. Autor de experiencias pedagógicas de avanzadas con premios en eventos internacionales como pedagogía. De igual forma premio nacional del	- Maestro_3 - Inspector regional_4 - Director de escuela primaria_26 - Asesor metodológico_4 - Total_37

		FORUM.	
MSc. Beatriz Santos Calero.	Directora Escolar Zonal (Ruta 4) Municipio Nuevitas Camagüey.	Autora de un trabajo de diploma. Tutora de trabajos de diploma y de curso. Ponente en eventos nacionales de pedagogía. De igual forma de FORUM.	- Maestra rural_5 - Directora escolar zonal_8 - Total_13
Prof. Rafael de la Paz Valdivia.	Director escolar zonal. Fundador del cargo en el municipio Sancti Spiritus.	Ponente en eventos de Pedagogía y FORUM.	- Maestro rural_11 - Director escolar zonal_11 - Inspector escolar rural_17 - Total_39
DrC. Josefa Lorences González	Profesora del ISP Félix Varela.	Autora de un trabajo de diploma. Tutora de trabajos de diploma y de curso y de maestría. Consultante de tesis de maestría y doctorado. Investigadora auxiliar del Centro de Estudios de la Universidad Pedagógica Félix Varela. Ponente en eventos de pedagogía y FORUM.	- Profesora del ISP Félix Varela_28 - Total_28
Lic. Yunia Rodríguez Expósito.	Directora escolar zonal. Zona de Referencia Provincial en Sancti Spiritus.	Autora de un trabajo de diploma. Tutora de trabajos de diploma y de curso. Ponente en pedagogía y de FORUM.	- Directora escolar zonal_7 - Maestra rural_4 - Total_11
DrC. Luis Ugalde Crespo	Profesor del ISP Rafael María de Mendive	Autor de un trabajo de diploma. Tutor de trabajos de diploma, de curso y de maestría. Tutor y consultante de tesis de maestría y doctorado. Investigador auxiliar del Centro de Estudios de la Universidad Pedagógica Rafael María de Mendive Ponente en eventos de Pedagogía y FORUM.	- Maestro primario rural_5. - Director_8 - Profesor del ISP_18 - Total_31
MSc. Rolando Diez Duardo.	Director de la sede del ISP municipio Jobabo Las Tunas.	Autor de un trabajo de diploma. Tutor de trabajos de diploma y de curso. Consultante de tesis de maestría. Ponente en eventos de pedagogía y FORUM.	- Maestro rural_18 - Director escolar zonal_4 - Profesor del ISP_5 - Director de la sede_2 - Total_29

<p>Lic. Norma Castro Vázquez</p>	<p>Escuela Especial Miguel Ángel Echemendía</p>	<p>Investigadora de un trabajo de diploma. Tutora de trabajos de diploma y de curso. Autora de experiencias pedagógicas de avanzadas. Ponente en eventos de pedagogía, CELAE y FORUM.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Maestra rural _ 12 - Subdirectora docente_ 1 - Directora de escuela_ 1 - Inspectora escolar_ 9 - Inspectora metodóloga_ 1 - Metodóloga Educación Especial_ 4 - Jefe de Enseñanza de Educación Especial Municipal_ 6 - Logopeda_ 5 - Total_ 39
<p>Lic. Olga Guelmes García.</p>	<p>Dirección Municipal de Educación. Asesora.</p>	<p>Investigadora de un trabajo de diploma. Tutora de trabajos de diploma y de curso. Autora de experiencias pedagógicas de avanzadas. Ponente en eventos de pedagogía, CELAE y FORUM.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Maestra rural_ 10 - Subdirectora docente_ 2 - Directora de escuela_ 2 - Inspectora escolar_ 14 - Jefe de Enseñanza de Educación Infantil_ 2 - Asesora_ 8 - Total_ 38

Tabla No. 3: Resumen comparativo del pre-experimento.

Dimensión.	Indicadores.	Criterio evaluativo.					
		Inicial.			Final.		
		Alto.	Medio.	Bajo.	Alto.	Medio.	Bajo.
Perfeccionamiento de la labor del director.	Dirección colegiada.	0	1	4	4	1	0
	Delegación de autoridad.	0	1	4	3	2	0
	Estilo de dirección.	0	20	6	24	2	0
	Participación de las organizaciones y organismos de la comunidad.	0	0	1	5	0	0
	Desarrollo del trabajo metodológico.	0	5	0	8	0	0
Perfeccionamiento del proceso docente educativo.	Calidad de la clase.	0	5	21	18	2	0
	Asistencia	3	8	13	24	2	0
	Promoción	3	8	13	24	2	0
	Retención	18	4	2	22	2	0
Desarrollo profesional del maestro.	Preparación.	0	7	19	24	2	0
	Superación.	0	5	21	24	2	0
	Investigación.	0	3	23	21	5	0

Gráfico 1

Perfeccionamiento de la labor del director

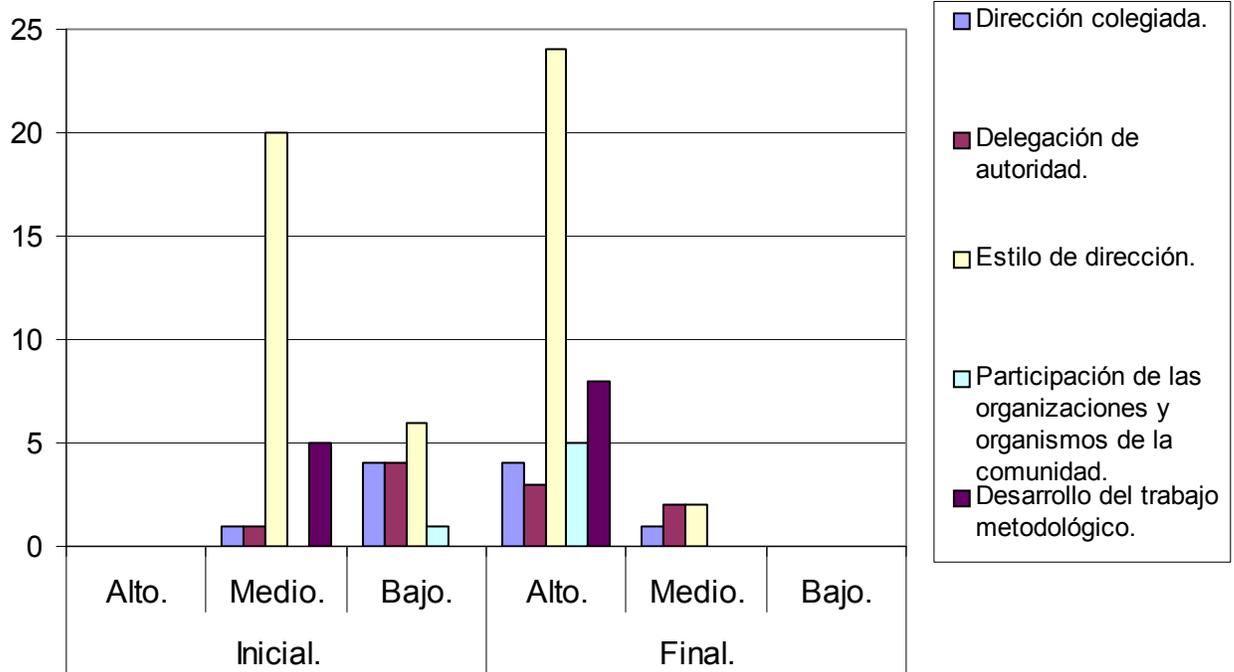


Gráfico 2
Perfeccionamiento del proceso docente educativo.

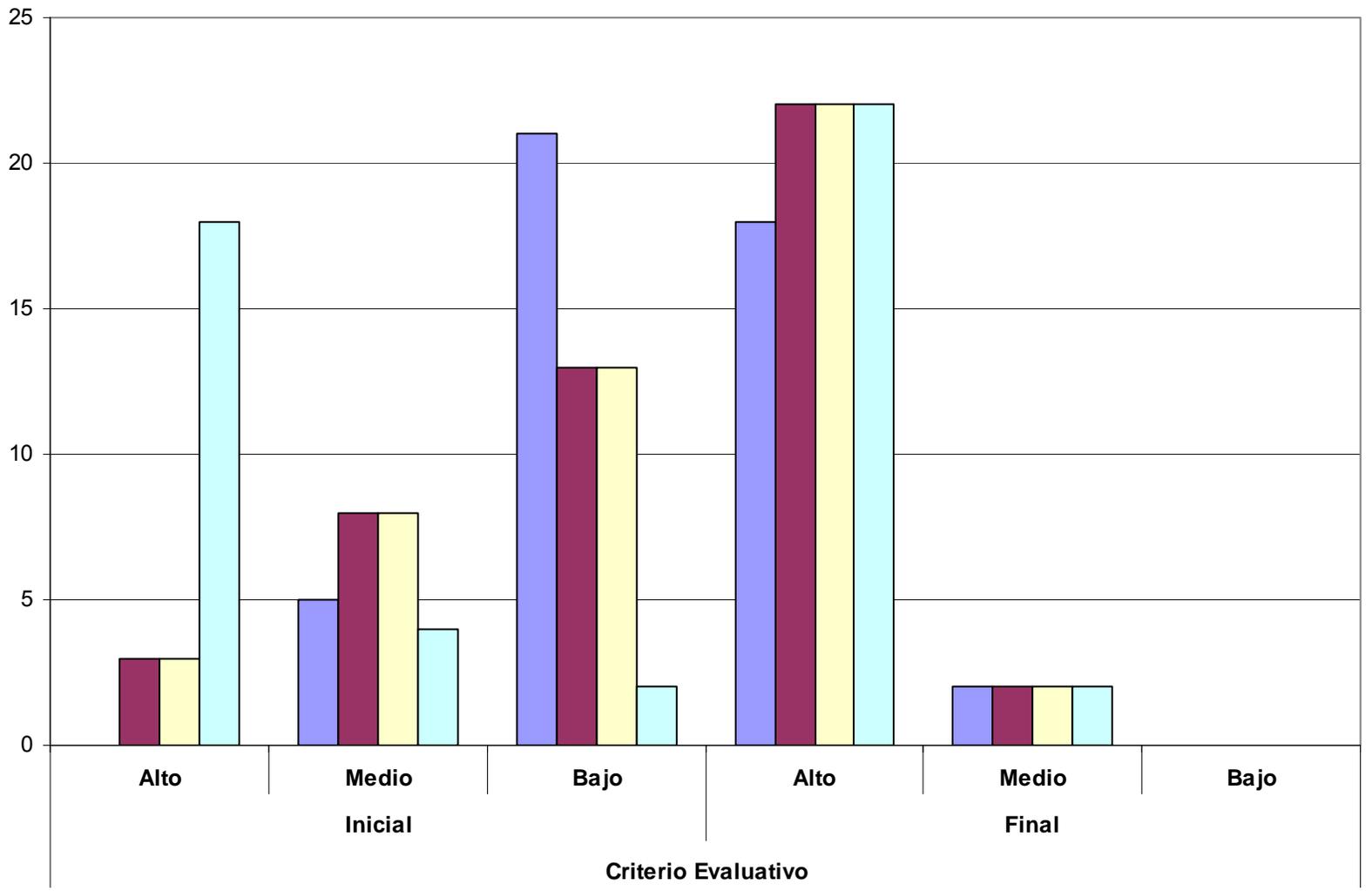
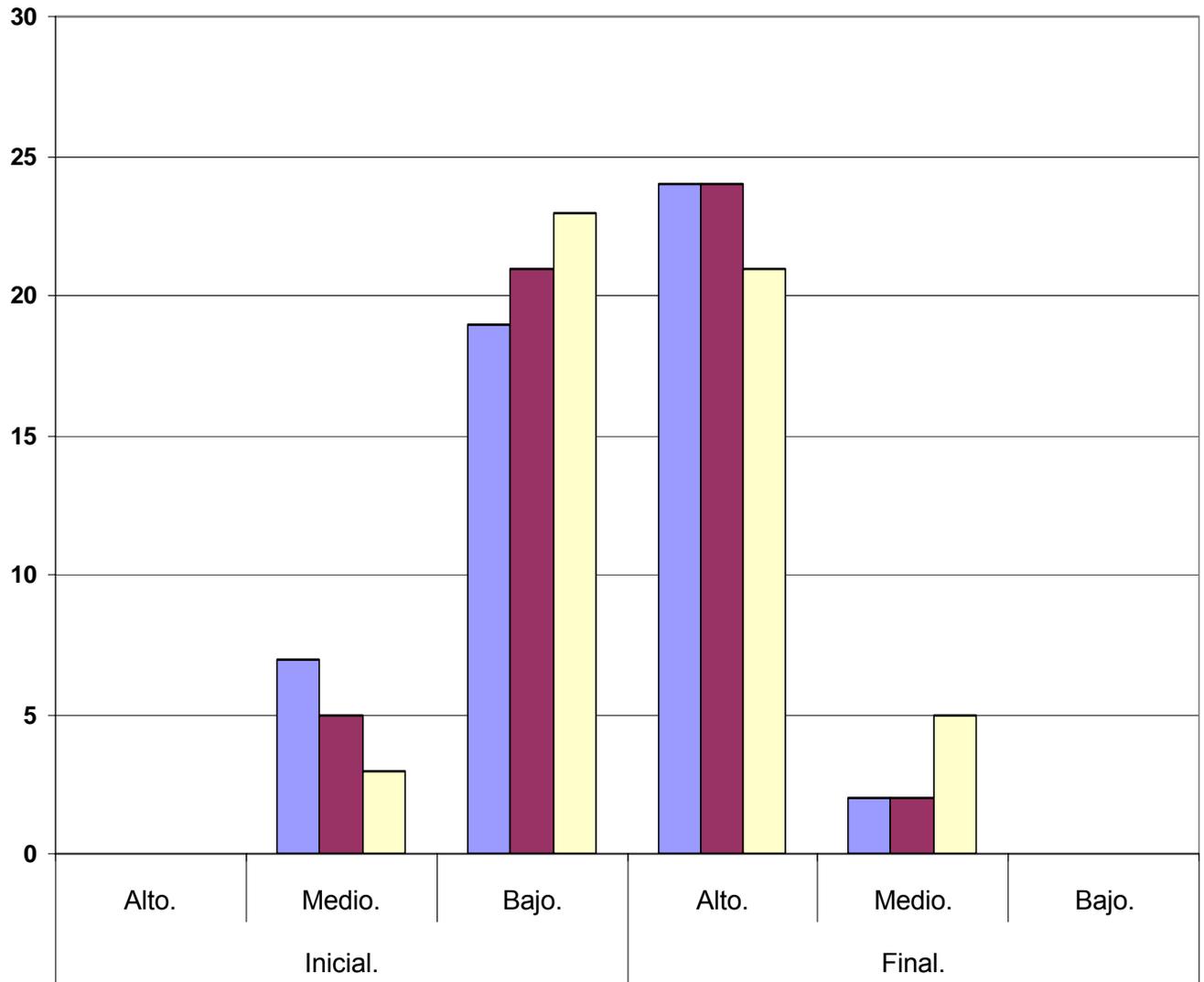


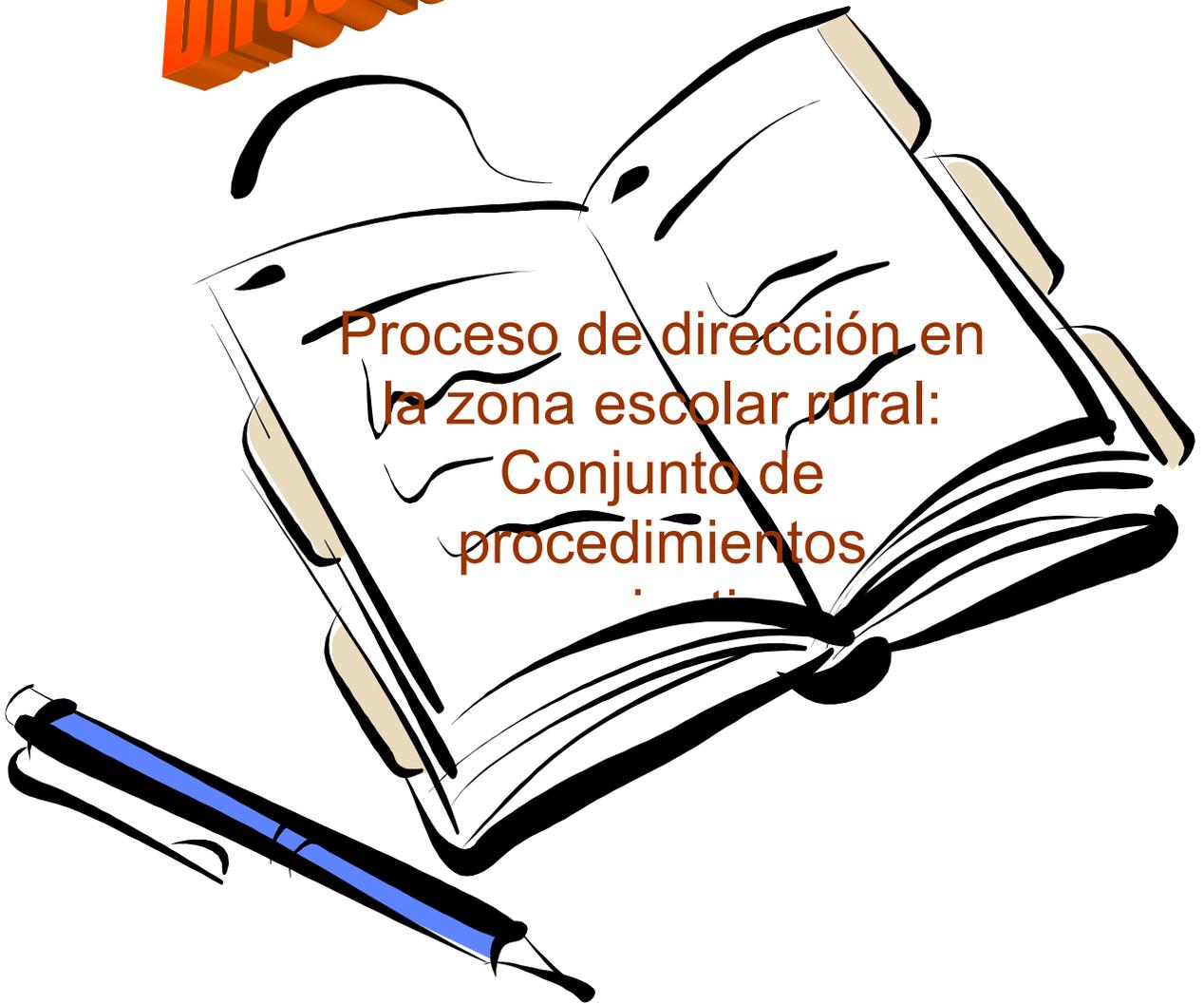
Gráfico 3

Desarrollo profesional del maestro



Manual del Director Escolar Zonal

Proceso de dirección en
la zona escolar rural:
Conjunto de
procedimientos



Introducción.

El presente manual constituye un documento valioso para el director escolar zonal. Expone elementos esenciales que pueden servir de guía para sus actividades docente- metodológicas y administrativas; define los principales conceptos, relacionados con dicha actividad; precisa los objetivos y contenidos de su labor; asimismo se refiere a las exigencias de la dirección escolar en este contexto; así como las cualidades y requisitos, funciones que debe cumplir un director escolar zonal.

La zona escolar rural es una institución educacional. Para cumplir con su encargo social debe poseer una dirección participativa. En este contexto del trabajo educacional son conceptos fundamentales los que se definen a continuación:

Director escolar zonal: es el principal representante del Ministerio de Educación en la zona escolar rural, tiene la misión de conducir la concreción de la política educacional, en correspondencia con las condiciones económicas, políticas y sociales de su entorno, para lograr el cumplimiento del fin y los objetivos de la Educación Infantil (enseñanza preescolar, enseñanza especial y enseñanza primaria) con ajuste a las particularidades de las edades de los alumnos y el empleo, con eficiencia, del potencial pedagógico disponible.

Proceso de dirección en la zona escolar rural: es el sistema de relaciones que se establece entre el dirigente y los dirigidos para dar cumplimiento al fin, los objetivos y contenidos en una estructura territorial dada. El sujeto que planifica, organiza y controla este proceso es el director escolar zonal. Sus características se manifiestan de manera particular en el contexto en que se desarrolla; la eficiencia se manifiesta en los resultados concretos de la formación integral de los egresados de estas escuelas.

Dirección zonal: es una nueva forma de dirigir en el sector rural, sobre la base de las particularidades de la escuela y de las individualidades de cada docente. En la zona escolar rural se materializan los principios generales de la dirección, pues estos son universales y obligatorios para todos los niveles de dirección.

Dirección escolar: constituye una disciplina pedagógica que estudia el proceso de la dirección de la escuela y que, vistas desde el plano teórico- práctico, abarca dos puntos de vista: laboral y social, y como Ciencia de la Dirección.

El material expuesto en el siguiente **manual** constituye un aporte colateral de la tesis de doctorado de su autor. Como bien se plantea, este debe constituir una guía, pues la práctica pedagógica es mucho más rica, y el director escolar zonal, necesitará tener un profundo sentido creativo al asumir sus funciones. Así, que adecuará o innovará, en dependencia de las características propias de su contexto pedagógico.

¿Qué exigencias deben cumplirse en la labor del director escolar zonal?

La unidad y coherencia de los órganos de dirección y técnicos en la zona escolar rural.

Es importante que entre los órganos de dirección y técnicos de la zona escolar rural exista unidad y coherencia para lograr una dirección participativa al planificar, organizar y controlar la actividad escolar con una concepción de zona.

El sistema de trabajo de la zona escolar rural se concibe como un método para el perfeccionamiento de la gestión del director escolar zonal, para dar cumplimiento al fin y los objetivos de las enseñanzas preescolar- primaria y especial, en una demarcación rural dada. Para materializar la política educacional diseñada en su estrategia político- metodológico- científica se apoya en el Consejo de Dirección Zonal, el potencial científico y los organismos intrazonales.

El Consejo de Dirección Zonal esgrime, como función principal, el desarrollo del proceso de planeación, organización y control del sistema de trabajo en la zona; particulariza en las direcciones el trabajo político- ideológico, el trabajo metodológico, la superación y la investigación. En él se aprueba toda la propuesta de la Cátedra Mariana Zonal; se prevé el cumplimiento de la estrategia político- metodológico- científica de la zona, la superación pedagógica; valora y evalúa el cumplimiento de las proyecciones del sistema ya trabajado, la calidad del proceso docente educativo, el uso óptimo de los recursos materiales y financieros. El director escolar zonal afronta el proceso de delegación de autoridad y ofrece misiones a los colaboradores.

El Colectivo Zonal precede al Consejo de Dirección Zonal en el sistema de trabajo, asume acuerdos que se toman allí, precisa su cumplimiento con los docentes; éstos encuentran aquí su incidencia en la estrategia político- metodológico- científica; asimismo se evalúa y valora que tuvo en el proceso docente educativo (caracterización y diagnóstico de la población escolar en la zona). Determina la dimensión de cada meta, sobre la base de los objetivos y contenidos, considerándose las particularidades de la organización escolar que existe (horarios- multígrados- formación pedagógica del docente- otras); demuestra cómo acometer tareas pedagógicas que posibiliten mayor calidad en el proceso de enseñanza aprendizaje.

El Claustro Zonal, como órgano técnico general y en el que participan todos los docentes de la zona escolar rural, garantiza un conocimiento claro y preciso del comportamiento de la actividad educacional, analiza la labor de los docentes en su conjunto; hace apreciaciones y valoraciones críticas, discute otros aspectos que el Colectivo Zonal crea conveniente, a partir de la visión con que se concibió, teniendo como origen el proceso de planeación, organización y control del Consejo de Dirección Zonal. Trazan líneas de trabajo sobre la base del proceso de retroalimentación, que trae consigo la rendición de cuentas de la gestión escolar colectiva en la zona

El Consejo Zonal de Padres, órgano que mantiene el nexo entre la escuela, la familia, los vecinos, las instituciones y los organismos, organizaciones políticas y de masa de la comunidad, coopera con la zona escolar rural en el cumplimiento de sus tareas educacionales.

El Consejo de escuela y aula como órgano primario del Consejo Zonal de Padres, por ser la célula básica en las comunidades, garantiza la inserción de los padres

en la vida educacional de la zona- escuela- aula; propicia la participación de estos en las transformaciones que llevan a cabo las instituciones, de igual forma están junto con sus hijos en la vida educativa de la escuela- aula. En cada ciclo del sistema, el maestro -como presidente- su delegado y la membresía, a partir de alternativas de comunicación, preparan a la familia y solucionan problemas del grupo de alumnos (académicos, conductuales).

La asamblea, dada sus facultades, valora la formación de los educandos que integran su población infantil. Al sesionar mensualmente, valora el aprendizaje de los alumnos y la vida educacional de las instituciones. Su preparación posibilitará el desarrollo de análisis críticos de la situación de cada escuela- aula y el debate de las preocupaciones de los padres.

El Ejecutivo del Consejo Zonal representa la Asamblea en cada sistema ante el Consejo de Dirección Zonal representado por su presidente y el director escolar zonal y se encarga de la organización y ejecución de las tareas (estrategia intervención comunitaria) emanadas de los acuerdos de la Asamblea para promover el trabajo de prevención en alumnos con conductas llamativas (aprendizaje- conducta) y provienen de familias en desventaja social, en situaciones de riesgo.

Participa en la planificación, organización y control de la preparación pedagógica, psicológica y de salud de las familias, a través de las escuelas de padres, charlas de impacto, debates, situaciones educativas, dramatización de mensajes y otras modalidades de orientación.

Asamblea Pioneril Zonal.

Es el órgano de la zona escolar rural que planifica, organiza y controla el trabajo de la Organización de Pioneros José Martí (OPJM), la reunión de la Asamblea Pioneril Zonal es la actividad más importante que tienen los pioneros dentro de su Organización, pues en ella se organizan sus actividades, expresan sus ideas y dan sugerencias para la solución de sus propios problemas, contribuyendo al carácter participativo del funcionamiento de la zona.

La dirige el jefe de destacamento, con el asesoramiento del guía base zonal. Es el marco donde el destacamento analiza su grado de participación en decisiones y tareas que les corresponde asumir. Se reúne en la tercera etapa del sistema de trabajo, es decir, antes del Consejo de Dirección Zonal y después de la reunión de los guías de destacamentos.

En esta asamblea se valora con los pioneros las insuficiencias que entorpecen el trabajo de la OPJM y el proceso docente educativo, y se reconoce a los cumplidores y destacados de la emulación. Se aprueba el plan de trabajo del próximo mes y el valor a reforzar.

El guía de pioneros del destacamento, durante la asamblea, orienta, aclara dudas, revisa el acta y divulga en el mural los acuerdos tomados. El jefe de destacamento pone en el mural el plan de actividades propuesto por los pioneros para el mes y chequea su cumplimiento.

Cátedra Martiana Zonal.

Es el órgano técnico de la zona escolar rural que asesora el trabajo político-ideológico. Su composición está determinada por el Consejo de Dirección Zonal, en correspondencia con sus características y necesidades. La preside el director escolar zonal y la integran representantes de las organizaciones políticas, estudiantiles, sindicales, maestros que por su preparación profesional y cualidades personales pueden contribuir al cumplimiento de las funciones de la cátedra; representantes de instituciones, organismos (ACRC, Asociación de Pedagogos de Cuba) 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 de los alumnos desde la esencia del pensamiento martiano. Sesiona en la tercera etapa del sistema de trabajo, es el primero de los órganos que se reúne.

Los aspectos que se proponen se someten a la aprobación del Consejo de dirección zonal y serán objeto de cumplimentación por los demás órganos, a partir de los acuerdos tomados por este.

La contextualización de la labor de dirección en la zona escolar rural.

En la zona escolar rural, la ubicación geográfica y la comunicabilidad (aislada-semiaislada) tienen una importancia preponderante para acometer las funciones de la dirección escolar; pues el directivo, al caracterizarla para planificar su trabajo, debe precisar cómo es la comunicabilidad, el impacto de los medios de difusión, la distancia a que se encuentra de la ciudad cabecera municipal y establecer la relación: escuelas cercanas entre sí, distantes.

En la actividad educacional de la zona, el relieve decide en la gestión que puede realizar el director escolar zonal; pues para operar en su demarcación como planificar, organizar y controlar el proceso docente educativo no puede obviar lo abrupto, lo relativamente llano o lo combinado del entorno; ya que puede que su andar sea por quebradas, sierras, valles, hoyos o llanuras.

Para desplegar su estrategia y convenir el trabajo, el directivo debe prever la actividad económico-productiva; es decir, tener claro en la zona- escuela- aula el poder adquisitivo familiar, la actividad económica fundamental, los servicios sociales que se prestan, la estabilidad y disponibilidad de la fuerza de trabajo y otras actividades económicas presentes.

En el trabajo pedagógico el director escolar zonal debe prever la tecnología representada en la zona (con representación o sin ella); la computación programa de la Revolución, masivo en el 100% de las zonas- escuelas- aulas de que dispone en soporte magnético la información, su empleo en la clase como forma de organización de la docencia, el uso del Programa Audiovisual (canal educativo, uso del vídeo), el programa Editorial Libertad y otros; de igual forma el aprovechamiento de fortalezas que existan en la zona: automatización de procesos económicos-productivos, técnicas agrícolas y pecuarias modernas o tradicionales, medios de producción y servicios modernos y tradicionales. La biotecnología.

Al proyectar el encargo social (zona- escuela- aula) el director escolar zonal le concederá un valor capital al aspecto socio-cultural, pues en la caracterización de su entidad debe dominar el nivel académico medio (6to- 12mo, universitario),

tradiciones y costumbres: culturales, recreativas, deportivas, relaciones sociales; las instalaciones de que dispone para desarrollar el deporte, la cultura y la recreación; de igual forma tendrá presente las sectas religiosas, leyendas y mitos que tiene que afrontar con su actividad; de qué servicios disfruta su población escolar (radio, TV, vídeo, electricidad, acueducto, prensa, teléfono), cómo está distribuida (concentrada, aislada, semiaislada); y los indicadores sociales en que se desarrolla su población familiar (drogas porteras: café, alcohol, tabaco; violencia: familiar y social; prostitución; asedio al turismo; índice de delincuencia).

La estructura organizacional de la zona escolar rural.

El director escolar zonal para interactuar con los sujetos de dirección en el que asume su rol planifica, organiza y controla atendiendo al número de escuelas bajo su mando; para clasificar la zona puede utilizar calificativos: grande, pequeña, mediana, compleja, común, dispersa, con jefe de ciclo, sin ningún jefe de ciclo. Por el número de escuelas: si tiene dos escuelas, es pequeña; de tres hasta cinco es mediana, y más de cinco es grande.

Debe tener presente el número de enseñanzas para poder concentrar sus esfuerzos y sus recursos y ofrecer un egresado de calidad; atendiendo a lo descrito anteriormente, una zona con más de tres enseñanzas es compleja, con tres enseñanzas es medianamente compleja y con dos enseñanzas es común.

El número de docentes a preparar en el orden pedagógico, contemplando indicadores de la organización escolar, el director escolar zonal puede clasificar la zona con más de dieciséis docentes como grande; de once a dieciséis como mediana y hasta diez docentes pequeña.

La zona escolar rural se conforma con un número indistinto de comunidades; cuando su gestión la desarrolla en tres comunidades o más, es grande; en 2 ó 3 comunidades, mediana; y en 1 comunidad con asentamientos, común.

Las rutas de comunicación entre la escuela centro metodológico a otras de la zona, es una dirección de trabajo a tener en cuenta por el director escolar zonal para poder desarrollar su labor con la concepción de zona; cuando la zona tiene una sola ruta de comunicación, está en línea; dos o más rutas, dispersa.

La estructura en el equipo de dirección no tiene una conformación única con un jefe de ciclo, con dos jefes de ciclo, sin jefe de ciclo.

El estilo de la dirección democrático y participativo.

La dirección escolar extrapola de la dirección científica a su contexto el término estilo de dirección; el director escolar zonal lo hace suyo para trabajar y lograr el liderazgo entre sus subordinados. Puede asumir distintos estilos; pero el más recomendable para lograr los resultados esperados en el contexto de las relaciones sociales socialistas en que se dirige la escuela rural cubana es un estilo abierto, humano, flexible, participativo, integrador, democrático debe:

Para que el director escolar zonal aplique este estilo, debe:

- Tomar en cuenta las necesidades de docentes, alumnos, familias y comunidades.
- Lograr metas y misiones consensuadas y compartidas.
- Identificar barreras y potencialidades.
- Buscar solución educativa a los conflictos.
- Lograr un liderazgo participativo (de alumnos, docentes, familias, agentes sociales).
- Propiciar que los trabajadores participen de la toma de decisiones.
- Garantizar que el Consejo Zonal de padres participe de la elaboración de estrategias de intervención comunitarias para la solución de problemas que garanticen la vida educacional de la institución, dándole actividad a la familia, al vecino, a las entidades y a los elementos sociales en el marco intrazonal.
- Garantizar que los alumnos participen en la planificación, organización y control de actividades.
- Orientar las tareas que se contextualizan por los ejecutores.
- Coordinar acciones comunes entre la escuela y docentes.
- Facilitar el trabajo grupal para la ejecución de diferentes actividades y solución de problemas.
- Delegar autoridad para la ejecución de tareas. Control adecuado posterior.
- Fomentar la cohesión y comunicación multidireccional.

Si no se sigue este estilo pudiera asumir su dirección el estilo tradicional y el burocrático. A continuación se caracterizan éstos:

Es estilo tradicional (autoritario) si:

- El Consejo de Dirección Zonal decide las actividades a realizar.
- Pide opinión a los demás participantes del proceso para la solución de los problemas.
- Exige igualdad y orden.
- Brinda las orientaciones, hace señalamientos.
- Critica al trabajo y al trabajador.
- Establece normas y regulaciones de estricto cumplimiento.
- Hace prevalecer su autoridad.
- Se prefieren los análisis y medidas cuantitativas.

El estilo burocrático presupone:

- Hace prevalecer el principio de la disciplina y la cadena de mando.
- Establecimiento firme de los objetivos a alcanzar.
- Establecimiento de normas y regulaciones para todo y todos.
- Evalúa con carácter sumativo.
- Reduce el riesgo al mínimo, es decir, muy cauto en la innovación.

El sistema de relaciones en la dirección zonal.

Para asegurar el nivel de gestión el director escolar zonal debe acometer en su zona escolar rural, un sistema de relaciones que le permita, la interacción con el resto del sistema escolar, con el contexto próximo, entre subsistemas zonales y entre elementos de cada subsistema escolar.

Con el subsistema escolar: al lograr efectividad en el ejercicio de los procesos de centralización y descentralización, con un nivel adecuado de orientaciones y un intercambio franco y abierto.

Con el contexto próximo:

- Conoce las realidades específicas de la zona (comunidades que la integran- familias- escuelas- alumnos).
- Establece compromisos, involucra de forma flexible las familias, agentes sociales, organismos, instituciones no escolares en las acciones educacionales proyectadas.
- Adopta decisiones consensuadas.
- Ejecuta acciones que coadyuven al desarrollo cultural integral de las comunidades y sus pobladores con la activa participación del colectivo escolar y de familias y agentes comunitarios.

Entre subsistemas zonales: interescolares, intrasubsistema zonal: cuando logra un nivel de actuación de la comunicación intergrupala e intersubjetiva, de la información y la orientación entre docentes de las diferentes escuelas de la zona, si propicia una participación activa de los elementos involucrados en eventos y acciones proyectadas, al fortalecer el intercambio científico- pedagógico y cultural entre docentes de las diferentes escuelas de la zona y de las comunidades y familias, si logra la interrelación entre alumnos de las diferentes escuelas de la zona.

Entre elementos de cada subsistema escolar: cuando desarrolla relaciones de cooperación, comprensión entre docentes- alumnos- familias que integran el subsistema escolar.

¿Qué objetivos y contenidos debe considerar el director escolar zonal al planificar, organizar y controlar su estrategia de trabajo en la zona escolar rural?

La preparación política.

La preparación política- ideológica tiene como objetivo desarrollar sentimientos de pertenencia a la nación cubana (localidad), de identificación con los valores que caracterizan a nuestro pueblo; es tarea de la zona- escuela enseñar e inculcar nuestros principios.

Se define en cada zona escolar rural un plan de preparación político- ideológica para el personal docente y los estudiantes, que contemple la planificación del curso: diagnóstico, desarrollo, control y evaluación. En su concepción tendrán una activa participación las organizaciones políticas, estudiantiles y el sindicato.

Para acometer tan importante tarea el director escolar zonal cuenta con:

La Cátedra Martiana Zonal: órgano asesor del consejo de dirección zonal, propone acciones que promueven la cubanía a partir de la obra martiana, esta institución está representada por los elementos socializadores de la zona escolar rural, incluyendo a todos los docentes y familiares que sean considerados martianos. Su espacio de sesión debe fijarse antes del consejo de dirección zonal para valorar el cumplimiento de la propuesta en el ciclo del sistema trabajado y propone nuevas acciones para el venidero ciclo del sistema para que sea aprobado en el Consejo de Dirección Zonal. Aquí se da tratamiento al Plan Nacional Martiano y de Efemérides.

La estrategia de preparación política incluye el plan respectivo para docentes y alumnos, con una cantidad de horas clases disponibles para su ejecución. Incluye temas de actualidad para debatir (mesas redondas, discursos de nuestros principales dirigentes), y vías de control (Entrenamiento Metodológico Conjunto-comprobaciones de conocimientos- otras); de igual forma no debe perder de vista evaluar el impacto de los temas trabajados en la población de la zona (docentes y alumnos).

La estrategia de trabajo pioneril es diseñada por el director escolar zonal con la participación del guía base zonal, el guía de exploración y campismo zonal, y el pionero Jefe de Colectivo al nivel de zona. Aquí se incluye todo el proceso de estructura y funcionamiento de la Organización de Pioneros José Martí en la zona escolar rural, del desarrollo del Movimiento de Pioneros Exploradores (categorización de alumnos y docentes).

La preparación para la defensa, de docentes y alumnos, elabora la documentación acerca de cómo funcionará la zona escolar rural en condiciones excepcionales (catástrofes, huracanes), tiempo de guerra y en condiciones normales. Participa en la elaboración de estos planes el director escolar zonal en tiempo de guerra, y en ese documento se relacionará el personal imprescindible para tiempo de guerra, así como los planes de aviso y señales establecidos al efecto por la defensa civil y los órganos que estipulan metodológicamente su conformación.

El trabajo metodológico. Sus particularidades.

El director escolar zonal dedicará sistemáticos esfuerzos personales e intelectuales, dada a la estructura y funcionamiento (organización escolar) de su zona, a la dirección del proceso docente educativo, piedra angular para elevar la calidad del egresado, y a la superación pedagógica que garantiza saltos en el desempeño profesional del docente, vía que asegura un aprendizaje eficiente del alumno; y la investigación pedagógica, que afianza la búsqueda de soluciones a los problemas educativos (en la práctica pedagógica), a partir de la investigación científica.

La carta circular: 01 del 2000 y la Resolución Ministerial: 85/ 99 son documentos de compañía sistemática para el director escolar zonal; la aplicación adecuada de estos en la zona escolar rural por las particularidades que adoptan estas en su conformación (la escuela multigrado), presupone diseñar la preparación metodológica y de las asignaturas, a partir de la realidad, en la organización escolar de sus grupos. El director escolar zonal creará tantos grupos como combinaciones advierta; pero respetando que estas actividades -la preparación metodológica y de las asignaturas- sesiones de 8 horas mensuales y 4 quincenales, respectivamente. Para afrontar este fraccionamiento retomará el "activismo pedagógico", valiéndose de maestros de experiencia y con buenos resultados docentes, en quienes delegará autoridad para acometer la tarea de preparación, en la mayoría de las sesiones de trabajo, el director zonal estará presente para supervisar la actividad y particularizar cuando sea necesario en cuestiones que lo requieran o para ofrecer orientaciones generales emanadas de las estructuras superiores, recibidas durante su preparación a instancia municipal. En el cumplimiento del plan metodológico, estos también tienen su espacio, (clases metodológicas, clases demostrativas) convenido previamente en su plan de tareas individuales -la asignatura, el contenido y la fecha de ejecución que incluye el horario, el activista-. Jamás afrontará el desarrollo de una reunión metodológica, pues estas siempre serán encauzadas por el director escolar zonal, incluso, el directivo es el máximo responsable de la planeación, organización y control de estas actividades en la zona. Estas actividades se ejecutarán de forma quincenal. El director escolar zonal es el encargado de habilitar el gabinete metodológico de su zona, allí tendrá archivado las muestras de actividades ofrecidas a sus maestros a fin de que estas sean consultadas por sus docentes cada vez que las necesiten. El lugar donde aparecerá este arsenal metodológico que posibilita dirigir el proceso de enseñanza- aprendizaje es el centro metodológico (escuela de su zona que por sus características de situación en el entorno y pedagógica, el directivo selecciona para desarrollar sus actividades metodológicas y donde posee toda la documentación de la demarcación rural que tiene la responsabilidad de guiar): aquí, generalmente, se desarrolla todo el sistema de reuniones que se planifican y organizan en cada ciclo del sistema de trabajo en la zona.

La superación del personal docente.

El director escolar zonal elabora una estrategia de superación que recoge las necesidades del docente, derivadas de la caracterización, primordialmente, de las insuficiencias metodológicas presentes en su evaluación profesoral. La estrategia, en su cuerpo, debe contener las diversas modalidades que en política educacional

están orientadas: desde el puesto de trabajo (recalificación), a tiempo completo o no; esta lleva el diseño de un sistema de autosuperación cuyas vías de control son rigurosas y permiten medir su impacto en el maestro. Otras posibilidades son los cursos de diplomado, maestrías y doctorados cuando, debido a los resultados alcanzados por el docente durante su actividad, lo merezcan. La selección para estas últimas opciones, son un derecho y un estímulo que lo distinguirá en la universidad pedagógica cuando realice su matrícula. Esta institución (ISP), basada en la caracterización del maestro y de su zona, asumirá la tarea de su formación postgraduada.

La investigación científica.

Es una de las vías que posee el director escolar zonal para dar respuesta, en su estrategia de trabajo, a las prioridades que se establezcan para la zona, durante una etapa dada.

Para lograr la efectividad de esta vía en la zona escolar rural, el directivo y su Consejo de Dirección Zonal, deciden qué prioridades van a tener respuestas por la vía de la investigación científica; una vez discriminada la/ las prioridad/ des se declaran líneas de trabajo científico para la zona que rectorea el trabajo, es decir; toda la experiencia pedagógica de avanzada que se prevea, tiene que estar integrada a la línea que se declaró. Cada una tendrá al frente un investigador que será el responsable de diseñar las tareas científicas de sus colaboradores. Todos los jefes de tema deben ser miembros del potencial científico de la zona.

La estrategia debe contemplar vías de control para poder inventariar el resultado de los logros científicos, esta se planifica, organiza y controla anualmente; así como se le convenía al docente en su plan de tareas individuales precisándole en que actividad metodológica o evento científico durante el curso él va a presentar sus resultados.

La estrategia científica de la zona no solo contempla al personal docente, sino a los alumnos (colectivos científicos), y al personal no docente con sus experiencias en el movimiento anirista (creación del CIR de base); para ello colaborará el activista de ciencia y técnica, quien precisa el accionar del potencial científico en la zona.

El trabajo preventivo.

La carta Circular 04 del 1999 norma, entre otros aspectos, cómo desarrollar el trabajo preventivo en la escuela cubana. La zona escolar rural a partir del concepto equiparación de oportunidades, caracteriza su población infantil para diagnosticar la igualdad de posibilidades que tienen sus estudiantes/ niños para aprender, y toman como punto de partida el proceso de apropiación.

En cada zona escolar rural se evalúa al niño con conductas llamativas (en el comportamiento o aprendizaje), por etapas, particularizando al que procede de familias con factor de riesgo o desventaja social. El primer mes de trabajo de cada curso, se realiza un estudio general de toda la población.

A cada alumno pesquisado se le habilita un control y seguimiento, el que recoge todo el sistema de incidencias entre los especialistas y el alumno, durante el tiempo en que se le ofrece tratamiento. El director escolar zonal planifica, organiza y controla la estrategia que se sigue con este estudiante, precisándole al

mismo las respuestas educativas (pedagógicas, familiares y comunitarias) que recibirá durante la etapa.

La formación laboral.

Con esta dirección de trabajo se le da cumplimiento, en la zona escolar rural, a los principios estudio trabajo y formación multilateral del niño.

En los capítulos del convenio colectivo de trabajo de la estrategia de la zona aparece esta dirección. En ella se precisará:

- Del trabajo con monitores: el entrenador de monitores pudiera existir o no a nivel de zona; si existe se encargará de la selección y capacitación de estos (preparación mensualmente y funcionamiento del círculo de interés pedagógico).
- Círculo de interés: del funcionamiento de esta actividad se encarga el activista de formación laboral que atiende las dimensiones: salud escolar, formación laboral y divulgación. El director delega en este docente para su constitución y funcionamiento, las exposiciones y la búsqueda de tutores, si es necesario; además, prestará especial atención al funcionamiento de los círculos de interés pedagógico y agrícola, debido al interés de formar una identidad local en las zonas rurales.
- Colectivos científicos: el director transfiere su autoridad al activista de ciencia y técnica, quien selecciona al tutor (docente u otro especialista), a cada docente; en su plan de tareas individuales se le convenia la temática a investigar, las etapas y eventos en que presentará sus resultados dentro del flujo de actividades educacionales de la zona.
- El trabajo agroindustrial: se organiza el trabajo productivo (labores agrícolas) en el jardín escolar, jardín de plantas medicinales, parcela productiva, huerto escolar (en el caso que la estructura de la institución lo permita). Se diseña en la estrategia la rotación de los cultivos, en la parcela, durante el curso; se le asignan metas convenidas a los docentes para la higienización y embellecimiento. Se prevé, en la medida de lo posible, fomentar la cultura agraria, como un indicador de la identidad local. Los órganos de dirección y técnicos, en la cuarta semana de trabajo del sistema, evalúan críticamente las acciones ejecutadas, y rinden información al departamento, en la estructura municipal. Es el director escolar zonal quien elabora el informe siempre; pues no puede delegar autoridad sobre los artículos de alta demanda ni en el programa de ahorro de energía, para el cual la zona diseña el trabajo a partir de dos vías: la curricular (a través de la clases: con folletos, y el texto editado) y la extracurricular (lectura diaria del metro contador que tiene el centro; aquí se incluye el consumo del teléfono, si la institución lo tuviese).

El trabajo con la familia.

El director escolar zonal tiene que dedicar tiempo y esfuerzo suficiente al trabajo con la familia debido a la implicación que tiene dentro de la labor pedagógica; además el quehacer con la familia y la comunidad constituye uno de los cuatro aspectos en la vida de la zona. Para acometerlo creará:

- El grupo coordinador “Para la vida”: este está integrado por el director escolar zonal como presidente; docentes de experiencia y prestigio; elementos sociales; los organismos de la zona y las entidades (cada parte mencionada tendrá un representante). Este grupo promueve en la comunidad una vida sana y feliz, compulsada por la escuela como centro cultural más importante; garantizará una vida más segura y placentera, al poblador.
- El programa “Educa a tu hijo”: atenderá a la población en edad temprana, a partir de las modalidades y de la actividad conjunta en la experiencia de preescolar, en las escuelas multígrados. La zona escolar rural cuenta con un profesional de la enseñanza preescolar (promotora) para afrontar la tarea de preparación de la familia. Esta asesora a un grupo de activistas que desarrollan la modalidad (las ejecutoras voluntarias); la de quinto año de vida la atiende la maestra de preescolar en la escuela unígrado, y en la multígrado, el maestro que atiende otros grados. En el horario de la zona- escuela- aula debe aparecer el tiempo en que la desarrolla.
- El diagnóstico socio- familiar: el director escolar zonal tendrá el diagnóstico de la zona- escuela- familia, como parte de la caracterización de su población, para ofrecerles el tratamiento adecuado cuando las circunstancias lo requieran. Precisar el comportamiento de los indicadores que norma, la Carta Circular 04 del 1999 (trabajo preventivo) para que los elementos sociales en las comunidades, los representantes de la Asamblea pertenecientes al Consejo Zonal de Padres, los organismos unidos a la comisión psicopedagógica de la zona los estudien, y, además, poderles ofrecer las respuestas educativas necesarias. Este diagnóstico le posibilita al director escolar zonal conocer las debilidades, amenazas; así como las oportunidades y fortalezas del medio familiar.

La administración escolar: su incidencia en el área no docente.

El director escolar zonal, como parte de su gestión, interactúa con los departamentos no docentes de la Dirección Municipal de Educación, para asegurar el uso de los recursos materiales y financieros que el gobierno pone en sus manos para su explotación. Para planificar, organizar y controlar esta área lo afronta de la forma siguiente:

- Uso óptimo de la fuerza laboral: despacha una plantilla de fuerza de trabajo en el departamento de OTS; concilia el salario de sus trabajadores en correspondencia con su calificación y desempeño; desarrolla el análisis periódico de asistencia, el cual informa en este departamento en fechas asignadas, de su conocimiento; controla la inactividad y el éxodo y la asistencia de sus trabajadores docentes para garantizar el cumplimiento del objetivo estatal. El accionar con este departamento no lo puede delegar en otra persona, excepto que tenga en su aparato un ente administrativo (oficinista).
- Planeación y estadística: El director escolar zonal, todos los meses, informa las altas y las bajas de la zona escolar rural y actualiza los datos de la matrícula;

asimismo informa la promoción dos veces en el curso; informa los círculos de interés que desarrolla en la zona. En este departamento se proyecta toda la información estadística que debe rendir la zona. Para esta tarea no puede delegar autoridad en ninguna persona; solo pudiera hacerlo si tuviera jefe de ciclo.

- Contabilidad y finanzas: departamento donde el director escolar zonal concilia los medios básicos en rotación, los utensilios; las tarjetas CNC-2-25 control de los salarios cobrados (tarjeta de salario del trabajador); el despacho del submayor de vacaciones; la revisión de las nóminas para devengar el salario los trabajadores y su devolución a la caja. De igual forma, hará reintegros de salarios y otros cobros de libros, por pérdidas, o tarjetas de trabajadores o semi- internados para el comedor, en el caso de que exista en la zona. Asimismo son controladas las actas de entrega y los inventarios.
- Abastecimiento: el director tramita el control a los 9-09 en las escuelas; la distribución de la base material de estudio, según la norma que se establece en el documento que se adjunta al recibimiento en almacén municipal del material. De igual manera, informa las proyecciones de matrícula al departamento, con el fin de garantizar el material gastable y no gastable del alumno y de los docentes frente al aula. Si existiera un comedor para el almuerzo y comida del maestro, es el encargado de controlar el uso y conservación de los víveres.

¿Cuáles son sus funciones y responsabilidades?

Funciones del director escolar zonal durante el desarrollo de la actividad educacional en la zona escolar rural.

En su gestión, como director en la zona escolar rural, se aplican las funciones básicas o generales de la dirección de la forma siguiente:

La planificación de la actividad educacional al nivel de zona- escuela y personal, esta presupone, diagnosticar, determinar las premisas existentes en las escuelas y zona, en general, y analizar los resultados alcanzados, así como plantear alternativas de la zona y particulares para una escuela y aula; pronosticar; determinar objetivos adecuados a necesidades y posibilidades de escuelas y zona; discernir tareas, recursos y etapas para la zona y escuelas; distinguir particularidades y modos de lograrlo; delegar tareas; elaborar la estrategia de trabajo de la zona (objetivos estratégicos), coordinar tareas y la cooperación entre miembros y agentes; incorporar acciones; planificar la labor personal del director escolar zonal.

La organización de la actividad educacional en la zona y en cada escuela: esta función supone la armonía e interrelación en la acción entre diferentes elementos de la zona, la coordinación; las consideraciones de recursos disponibles; el tiempo y factores actuantes para cada contexto; la unidad de acción y precisión de acciones de cada escuela, docente y agentes sociales; el grado en que la negociación y el consenso se incorporan a la gestión organizativa; el establecimiento de vías adecuadas para la regulación y el control.

La regulación del desarrollo de la actividad en la zona y escuelas: implica el grado de regulación consciente, logrado en docentes, estabilidad y motivación logrados por docentes, escuelas y agentes extraescolares; la realización del funcionamiento unitario, armónico y cohesionado de los diferentes elementos (cooperación); la información objetiva y oportuna con la participación de todos los elementos de la zona; la toma de decisiones en el proceso participativo; el asesoramiento adecuado y aceptado (efectividad en el empleo del Entrenamiento Metodológico Conjunto); la obtención de una disciplina consciente en las diferentes acciones ejecutadas por docentes y alumnos; el nivel de respeto recibido otorgado en las diferentes acciones ejecutadas; la creatividad para afrontar y solucionar conflictos y problemas cotidianos.

Control del proceso educacional en la zona, escuelas y entorno, familias y comunidades: concierne al grado de conocimiento de las condiciones personales de los participantes y del estado inicial, actual y prospectivo del proceso o fenómeno que se controla en escuelas, aulas y comunidades; al nivel de información acopiado y vías objetivas y aceptadas para su ejecución, al nivel de interrelación y comunicación alcanzada en el proceso de control; a la participación de miembros del colectivo en tareas del control; a la efectividad en la planificación, organización y ejecución del control; a las vías de control del estado de opinión social sobre el trabajo de la zona, escuelas y docentes; a la efectividad con que se controla la experiencia pedagógica de avanzada y su integración al trabajo de la

zona; al empleo de los resultados del control para reorientar la actividad educacional para el cumplimiento del objetivo zonal.

Las funciones de la dirección del proceso docente educativo: en lo pedagógico-didáctico, lo científico- investigativo, lo político- ideológico, del desarrollo profesional y formación de la reserva del cargo, lo comunitario y familiar, lo administrativo y de ejecución de la dirección, atañen a:

- Cumplimiento del sistema de trabajo.
- Grado en que logra el liderazgo participativo.
- Nivel de desarrollo logrado en la reserva para el ejercicio del cargo.
- Empleo de métodos y técnicas de dirección modernas y creativas.
- Prestigio y aceptación alcanzado entre los miembros del colectivo escolar y comunidades.
- Nivel de desarrollo profesional que logra en sus docentes.
- Desarrollo de disposición y capacidad para el desarrollo de la investigación educacional en la zona.
- Nivel de preparación político e ideológica alcanzado por los docentes y alumnos.
- Grado de orientación valorativa positiva logrado hacia cualidades de la personalidad.
- Nivel de identificación y concientización logrado en los alumnos en su pertenencia al pueblo cubano y a su localidad.
- Percatación alcanzada en alumnos y docentes sobre cuidado del medio ambiente.
- Nivel de relaciones y compromiso logrado en la acción del sistema escolar zonal sobre las familias y agentes sociales y, comunidad en general.
- Nivel de conocimiento sobre el medio familiar y comunitario y acciones emprendidas para su desarrollo en función de los objetivos educacionales.
- Efectividad en la gestión administrativa que resulta necesario realizar en la zona para garantizar el desarrollo del proceso educacional.
- Aseguramiento de la organización, y desarrollo de las actividades extraescolares en escuelas y zona, integrando las acciones de docentes, familias y comunidades, desarrollando con carácter conjunto las que resulte posible.
- Ejemplificación al servicio de modelo en la acción educativa del aula ejerciendo su magisterio en actividades metodológicas diversas.

Las funciones de dirección de grupos de trabajo: (nivel de participación del colectivo en el proceso de dirección) son posibilidades por el director escolar zonal cuando: -asegura el nivel de cooperación entre miembros del colectivo pedagógico, agentes sociales y familias, mediante la utilización de diferentes vías; -logra establecer niveles de compromiso e involucramiento de cada miembro del colectivo, por su tarea, en su área, al asumirla con responsabilidad, facilitando su participación en la toma de decisiones, en la planificación, organización y evaluación de las acciones desarrolladas; -reconoce y estimula a los miembros de su colectivo y los de sus comunidades.

La cohesión lograda en la acción del colectivo zonal. Se facilita en la unidad de acción para afrontar las tareas; al aceptar objetivos comunes en procesos de concertación colectiva, si logra disposición y alcance de la ayuda mutua entre escuelas- docentes- familias, en el cumplimiento de las tareas educacionales.

El nivel de comunicación alcanzado entre miembros del colectivo pedagógico y las familias y agentes sociales sucede si se ha logrado un buen grado de información

cultural general; identificación de objetivos comunes; claridad en la emisión de los mensajes emitidos por el director escolar zonal y demás miembros; comprensión y aprehensión de las tareas, de las ideas analizadas; intensidad y variedad en las cadenas de transmisión establecidas entre miembros del colectivo y en la comunicación interpersonal; hábitos de participación en actividades de análisis y debate en el colectivo; habilidades de escucha y trasmisión de las ideas, así como de respeto a los criterios del grupo.

Nivel de integración logrado entre escuelas- alumnos- docentes- familias- agentes comunitarios en las tareas educacionales de la zona, se aprecia al aprovechar la habilidad alcanzada para la definición de prioridades en cada nivel de trabajo de la zona, en correspondencia con los objetivos estratégicos zonales; al valorar el grado de generalización de tareas entre escuelas y miembros del colectivo, es decir, atención prioritaria a particularidades de escuela- docentes- alumno- familia; al establecer correspondencia entre los objetivos generales de la zona escolar rural con los de cada escuela, cada docente y de las comunidades.

El ambiente y cultura organizacional zonal se proporcionan cuando el director escolar zonal logra: unidad de criterios e intensiones alcanzadas; adopción de decisiones consensuadas; desarrollo de actividades extradocentes y extraescolares, de forma conjunta (docente- escuela- comunidades siempre que sea posible); reconocimiento sistemático y análisis crítico a la actividad de los docentes, alumnos, escuelas; mantenimiento y rescate de las tradiciones escolares, en el marco zonal; da solución justa a conflictos surgidos; ambiente escolar que se caracterice por la limpieza, orden, ambientación y decoración adecuados.

¿Qué cualidades debe tener el director escolar zonal?

Cualidades personales del director escolar zonal.

El director escolar zonal manifestará cualidades inherentes a su condición humana. Dentro de los rasgos fundamentales, debe destacarse su capacidad de comunicación, por lo que mostrará una sólida preparación profesional pedagógica, pues su trabajo solo obtendrá resultados satisfactorios si logra una verdadera interacción.

Las cualidades e indicadores que, en los modos de actuación, ostentará este directivo son:

Responsabilidad: preocupación por toda la actividad que se desarrolle, cumplimiento cabal de sus deberes y derechos, celo por su disciplina laboral y social.

Identificación con la política de la Revolución y, particularmente, con la de Educación: actuación incondicional ante problemas de principio y ante intereses sociales, persistencia, cultura de resistencia y conciencia de las necesidades sociales.

Laboriosidad: trabajar infatigablemente, con afán y obsesión, aplicando la creatividad. Ser estudioso, tenaz y un autodidacta permanente.

Humanitarismo: conducta solidaria, cooperativa, desinteresada, comprensiva con los problemas de los demás; justo para mediar en un conflicto y para la toma de decisiones, capacidad para actuar en el punto justo en la interrelación necesidades personales- intereses sociales.

Comunicabilidad: habilidad para escuchar e informar, expresar ideas con claridad y precisión, transmitir sentimientos, observar para fundamentar análisis y conclusiones, asesorar y criticar con tacto.

Exigencia: energía y decisión, para controlar a los demás y autocontrolarse, ser receptivo a la crítica y a la ayuda, no ser inoportuno.

Honestidad: actuación decorosa, digna, con pudor, honrando las actitudes y valores socialmente reconocidos. Ser razonable, ser honrado, no mentir.

Respetuoso: Expresión sin ofender, y más bien, comprensión; dirigirse a los demás con toda consideración a sus identidades, generar confianza a los demás.

¿Qué requisitos debe reunir el director escolar zonal?

Capacidad de dirección de un director escolar zonal:

Información:

- Dominar las características del entorno geocultural en que se encuentra enclavada su zona escolar rural y sus particularidades en la localidad, considerando los aspectos ideopolíticos y económicos.
- Características personales y profesionales de los maestros y demás subordinados.
- Diagnóstico general y personalizado de los alumnos y sus familiares.

Capacitación o preparación para el cargo.

- Preparación política- ideológica, actualización en la información política nacional e internacional.
- Dominio de la política de la Revolución y de la política educacional con énfasis en el tratamiento del sector rural.
- Conocimiento de la Pedagogía y sus ciencias afines: Sociología, Filosofía, Psicología.
- Sabiduría con respecto a los contenidos de los programas de las enseñanzas primaria y preescolar: objetivo- contenido- sistema de evaluación.
- Preparación didáctica general y las metodologías de la enseñanza de las diferentes asignaturas en las enseñanzas que atiende.

Habilidades para dirigir.

- El proceso docente- educativo; a partir del uso conveniente de la información, y la capacitación de que dispone en las relaciones de dirección establecidas con sus subordinados y estudiantes.

Bibliografía.

- Afanasiev, V.G. (1975): *Dirección científica de la sociedad*. Editorial Progreso, Moscú.
- _____ (1978): Dirección científica de la sociedad, *Experimento de investigación en sistema*. Editorial Progreso, Moscú.
- Antúnez, Serafín (1988): *Organización de centros*. Editorial Graó, Barcelona.
- _____ (1998): *La organización escolar*. Editorial Graó, Barcelona.
- Anziev, D. (1969): *La dynamique des goupes restreints*. Editorial PUF, París.
- Bartsch, H. (et al.)(1990): *La dirección científica de la dirección estatal*. Editorial ciencias Sociales, La Habana.
- Beare, H. (et al.)(1992): *Cómo conseguir centros de calidad*. Editorial La Muralla, Madrid.
- Bermúdez Morris, Raquel (2002) *Dinámica de grupo, en Educación: su facilitación*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
- Betancourt Trenche, Manuel (1997): La planificación estratégica: una tecnología de educación superior, "*Tesis de maestría*". ISP Enrique José Varona, La Habana.
- Boix Tomás, Roser (1995): *Estrategias y recursos en la escuela rural*. Editorial Graó, Barcelona.
- Brunet- Jean- Pierre (1999): Organización y Gestión de la clase, *en revista de Educación*. Editorial Pueblo y Educación, nro. 96, enero- abril, La Habana.
- Bringas Linares, José A.(1999): Propuesta de Modelo de Planificación Estratégica Universitaria, "*Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas*". ISP Enrique José Varona, La Habana.
- _____ (2001): Teoría y práctica de la dirección educacional, "*Curso Pedagogía 2001*". s.n, La Habana.
- Bulmberg, A. (1989): *School administration as a craft*. Editorial Allyn y Bacon, Boston.
- Carnota Lauzán, Orlando (1981): *Curso de administración para dirigentes*. Editorial Ciencias Sociales, La Habana.
- _____ (1983): *Proyección de sistemas automatizados de dirección*. Editorial Ciencias Sociales, La Habana.
- _____ (1991): *Cuando el tiempo no alcanza*. Editorial Ciencias Sociales, La Habana.
- Casaña Mata, Ángela y Lina Domínguez Acosta (1988): *Colectivo laboral y comunicación*. Editorial Ciencias Sociales, La Habana.
- Código de ética de los cuadros del estado cubano, reglamento oficial(1999): *en periódico Granma*. 18 de julio de 1999, p.5, La Habana.
- Comisión Nacional del Plan Turquino- Manatí (1994): *Proyección y objetivos principales del Plan Turquino- Manatí*. Editorial MINAGRI, La Habana.
- Coro Martínez, Mercedes(2000): *Requisitos laborales y contextuales para seleccionar y preparar a los directores zonales en el municipio La Palma, Pedagogía 2001*. ISP Rafael María de Mendive, Pinar del Río.

- _____ (1999): Experiencias sobre definición de requisitos laborales y contextuales para seleccionar y preparar a directores zonales en el municipio La Palma, *Trabajo de curso año sabático*. ISP Rafael María de Mendive, Pinar del Río.
- Corrales, Diosdado y Celia Pérez(1978): *Hacia el perfeccionamiento del trabajo de dirección de la escuela*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
- _____ (1981): "Cómo debe ser el director de la escuela" en revista de *Educación*. nro. 20, enero- marzo, 1981, p. 62- 68, La Habana.
- Cubillas Quintana, Fidel(1996): El director zonal como agente transformador de su colectivo pedagógico, *Tesina de diplomado*. ISP Cap. Silverio Blanco Núñez, Sancti Spíritus.
- _____ (1999): *Estrategia para capacitar la estructura director zonal en el municipio de Sancti Spíritus*, *Pedagogía 99*. ISP Cap. Silverio Blanco Núñez, Sancti Spíritus.
- _____ (2002): La inspección en la zona rural: retos de hoy, *Evento Nacional de Inspección*. ISP Cap. Silverio Blanco Núñez, Sancti Spíritus.
- _____ (2002): El proceso de dirección en las zonas rurales, // *Taller Nacional de Dirección Camagüey*. ISP Cap. Silverio Blanco Núñez, Sancti Spíritus.
- _____ (2002): Estrategia de intervención pedagógica para desarrollar los colectivos territoriales en las zonas rurales del municipio Sancti Spíritus, *CELEP Provincial*. ISP Cap. Silverio Blanco Núñez, Sancti Spíritus.
- _____ (2002): Propuesta de una organización estructural y funcional para la dirección de una zona escolar rural, *Tesis presentada en opción del grado científico de Máster en ciencias Pedagógicas*. ISP Félix Varela Morales, Santa Clara.
- _____ (2003): Modelo con enfoque participativo para la dirección del proceso pedagógico en la zona escolar rural, *Ponencia XX Conferencia Científica Internacional Pedagógica Patrimonio y Cultura Comunitaria*. ISP Cap. Silverio Blanco Núñez, Sancti Spíritus.
- Del Barrio Aliste, José Manuel(1996): ¿ Existe la escuela rural ?, en revista *Cuadernos Pedagógicos*. Editorial Fontalba, nro. 251, octubre, Barcelona.
- Departamento de Dirección Educacional Administrativa*. ISP Enrique José Varona, s.a. La Habana.
- Deusto, S. A. (1993): *Cómo tratar con los subordinados*. Editorial Deusto, Barcelona.
- Díaz Llorca, Carlos(1989): *Métodos para el perfeccionamiento de la Dirección*. Editorial Ciencias Sociales, La Habana.
- Enfoque participativo* (19/7/2003): Internert.
- Fernández Álvarez, José R. (1977): *Algunas cuestiones sobre el trabajo del director de escuelas tratadas por el Ministro de Educación José R. Fernández en la Clausura del VII curso del nivel básico de los cuadros de dirección*. MINED, La Habana.
- Fernández Huerta, J.(1989) : *Sistémica: hiper- espacio invisible aglutinador y metafórico para organización escolar*. Editorial Organizaciones Educativas, Madrid.
- Fernández Pacheco, Raquel y otros (1996): *La comunicación, una herramienta imprescindible en el trabajo diario*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.

- Gairín Sallán J. (1999): *El contenido de la organización Escolar, Nuevas Aportaciones*. Editorial Organizaciones Educativas, Barcelona.
- _____ (1998): *La organización escolar: contexto y texto de actuación*. Editorial La Muralla, Madrid.
- _____ (1995): *Estrategias y modelos de desarrollo organizacional. La revisión basada en la escuela*. UNED, Cervera, España.
- García Ojeda, Magaly(1999): Propuesta para perfeccionar el funcionamiento de la estructura de dirección de la escuela primaria, *Pedagogía 99*. MINED, La Habana.
- García Ramis, Lisardo(1999): El nuevo modelo de escuela, Experiencia de su introducción, *Pedagogía 99*. MINED, La Habana.
- García Ramis, Lisardo y (et al)(1998): *Los retos del cambio educativo*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
- González, M.T. (1997): Centros escolares y cambio educativo, en *Escudero J.M y López J. "Los desafíos de las reformas escolares"*. Editorial Arquetipo, Sevilla, España.
- Granma(1996): Los que no tienen fin de año, en *periódico Granma*, 26 de diciembre de 1996. La Habana.
- Guevara de la Serna, Ernesto (Che)(1970): *Discusión colectiva; decisión y responsabilidad única, Obras Completas t 2*. Editorial Casa de las Américas, La Habana.
- _____ (1970): El cuadro, columna vertebral de la Revolución, en *Ernesto Che Guevara, Obras 1957- 1967, t2*. Editorial Las Américas, La Habana.
- Hacia el perfeccionamiento de la escuela primaria*(2000): Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
- Kotter, Jhon P. (1988): *Las nuevas reglas en los negocios*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, Mexico.
- La participación comunitaria en la gestión de la escuela rural* (15/3/03): Internet.
- López López, Mercedes (et al.)(1983): *La atención a la escuela rural*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
- _____ (1980): *El trabajo metodológico en la escuela de EGPL*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
- López Machín, Ramón(2000): *Educación de alumnos con necesidades educativas especiales. Fundamentos y actualidad*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
- López, F. (1994): *La gestión de calidad en Educación*. Editorial La Muralla, Madrid.
- Lorenzo Delgado, M.(1994) : *Organización Escolar, la construcción de la escuela como ecosistema*. Editorial Pedagógica, Madrid.
- Llano Cifuentes, Carlos (1998): Los actuales problemas de la dirección y el método del caso, en *revista Cubana de educación Superior*. Nro. 2, La Habana.
- Mace, Myles L..(1990) : *Promoción y formación de ejecutivos*. Editorial Revolucionaria, La Habana.
- Machado, J.R. (1983): *Formación de cuadros y dirección científica desde el subdesarrollo*. Editorial Ciencias Sociales, La Habana.
- Manzano Guzmán, Roberto(1999): El papel de la comunicación en la labor de los directivos escolares; *Tesis en opción al título de Máster en Educación*. IPLAC, La Habana.

- Mañú, José Manuel(1999): *Equipos directivos para centros educativos de calidad*. Editorial Rialp, Madrid.
- Martín- Moreno Cerrillo, Quintina(1998): *La organización de centros educativos en una perspectiva de cambio*. Editorial Sans y Torres, Madrid.
- Martínez Mendoza, Franklin y (et al.)(1994): *La dirección científica del trabajo en el Círculo Infantil, Universidad de Verano*. IPLAC, La Habana.
- Mendoza, José María(1995): *Las funciones administrativas: un enfoque estratégico y táctico*. Barranquilla, Editorial Uninorte, Colombia.
- _____ (1988): *Documento para la aplicación experimental de estructura de dirección municipal en el curso escolar 1988- 1989*. s.n, La Habana.
- _____ (1977): *Seminario Nacional a dirigentes, metodólogos e inspectores de las direcciones provinciales y municipales de educación*. Nro.1. s.n, La Habana.
- _____ (1984): *Idem,nro 8, t2 y 3*. s.n, La Habana.
- _____ (1972): *Ibidem, nro. 2, t 2 y 3*. s.n, La Habana.
- _____ (1976): *El plan de perfeccionamiento y desarrollo del Sistema Nacional de Educación de Cuba*. s.n, La Habana.
- _____ (1993): *La dirección del trabajo en la escuela, folleto*. s.n, La Habana.
- _____ (1993): *Lineamientos para el trabajo en la escuela multigrada durante el curso escolar 1993- 1994, material impreso*. MINED, La Habana.
- _____ (1999): *Precisiones para el desarrollo del trabajo metodológico en el MINED*. MINED, La Habana.
- _____ (1997): *Recomendaciones para el director zonal, material mimeografiado*. MINED, La Habana.
- _____ (1985): *Reglamento y procedimiento para el trabajo con los cuadros*. s.n, La Habana.
- _____ (1976): *Resolución Ministerial 597/ 76, "Documentos rectores para el trabajo científico- metodológico de carácter teórico- práctico"*. s.n, La Habana.
- _____ (1997): *Nuevo sistema de trabajo, material mimeografiado*. MINED, La Habana.
- _____ (1997): *Resolución Ministerial 208/ 79, "Funciones y requisitos en los cargos docentes"*. MINED. La Habana.
- _____ (1995): *Indicación del Jefe de OTS Provincia de Sancti Spíritus al Director Municipal de Educación de Sancti Spíritus sobre clasificación e incremento de cargos docentes (directores zonales)*. s.n, 7 de abril de 1995 Sancti Spíritus.
- _____ (2000): *Decreto- Ley 196/ 1999 en Documentos rectores de la política de cuadros*. Editorial MINED, La Habana.
- _____ (2000): *Carta Circular sobre precisiones para la aplicación del DL 199/ 99, Dirección de Cuadros*. Editorial MINED, 11 de julio del 2000, La Habana.
- _____ (2000): *Orientaciones Metodológicas para el proceso de planificación estratégica hasta el curso escolar 2003/ 2004*. MINED, 20 de febrero del 2000, La Habana.
- _____ (2000): *Proyección estratégica de la Ciencia y la Innovación en el MINED de la República de Cuba (décima versión preliminar)*. ICCP, 2000, La Habana.

- _____ (2003): *Modelo de escuela primaria* (Material en formato electrónico). La Habana.
- Mujercia Mujercia, Pedro (1982): *Teoría general de la dirección socialista*. Editorial MES, La Habana.
- Organización científica de la dirección estatal* (1990): Editorial Ciencias Sociales, La Habana.
- Ortiz, Fidel (1997): *Curso de Técnicas de Dirección*. ISP Rafael María de Mendive, Pinar del Río.
- _____ (1997): *Alta gerencia educacional*. ISP Rafael María de Mendive, Pinar del Río.
- Pedagogía '99 (1999): *La excelencia en la dirección educacional, curso 13*. Pedro R. Sánchez carmona, IPLAC, La Habana.
- Pedagogía '99 (1999): *Liderazgo y dirección estratégica: Pilares de la dirección educacional, curso 72*. Alejandro Augier escalona, La Habana.
- Pérez Betancourt, Armando (1990): *Cacería de errores*. Editorial Ciencias Sociales, La Habana.
- Pérez Figueiras, Elfio (1998): *Estudio del desarrollo histórico de la Inspección Escolar en Cuba; Tesis en opción al título de Máster en Ciencias Pedagógicas*. IPLAC, La Habana.
- Petersen y Plowman (1961): *Organización y dirección de empresas*. Ciudad Editorial Vtcha, México.
- Por la excelencia administrativa* (12/5/03): Internet.
- Portnow, M.L. (1982): *Perfeccionamiento del sistema de formación de directores de escuelas, "Selección de artículos"*. s.n, Diciembre de 1982 S.I.
- Pozner de Weinberg, Pilar (1995): *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Editorial Aique Sa, Buenos Aires, Argentina.