

## **TITULO DEL TALLER.**

XVI Taller Internacional “La Educación Superior y sus Perspectivas”.

## **TITULO PONENCIA**

PREPARACIÓN DE LOS DIRECTORES DE ESCUELAS Y RESERVAS.

PROPUESTA PARA SU MEJORA.

## **AUTORES Y AFILIACIÓN**

Autores: Prof. Aux. Emérita B. Delgado Guevara. Dr. C. Correo: [mery@unica.cu](mailto:mery@unica.cu),  
código ORCID:<https://orcid/0000-0002-7853-2715>

Prof. Tit. Alberto D. García Gutiérrez. Dr. C. Correo: [albertogg@sma.unica.cu](mailto:albertogg@sma.unica.cu),  
[albertogg@gmail.com](mailto:albertogg@gmail.com). Código ORCID: 0000-0002- 0251-2179.

Porf. Tit. Juan I. Peñate Hernández. Dr. C. Correo: [ismaelph@sma.unica.cu](mailto:ismaelph@sma.unica.cu),  
[ismaelpenate54@gmail.com](mailto:ismaelpenate54@gmail.com). Código ORCID: 0000-0002-0812-4089

Universidad Máximo Gómez Báez

Cuba

### **1. INTRODUCCION (OBJETIVOS)**

Los directores de las escuelas y sus reservas, provienen de diversas carreras universitarias y en su generalidad no son especialistas en dirección, con la intención de atender esta peculiaridad, en el año 1996, comenzó a introducirse la disciplina de administración en las carreras universitarias y fundamentos básicos de la dirección educacional en las carreras pedagógicas, ya que la correcta dirección de las escuelas reviste gran importancia para el desarrollo del proceso educativo.

Como política de Estado Cubano, en la superación de los directores de escuelas y sus reservas se “...deberá desarrollar un amplio movimiento de calificación, desde formación de estudiantes hasta la recalificación de cuadros de dirección empresariales y estatales y demás trabajadores de todas las instancias” (Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba, 1995: p.3).

García, Paz, Peñate y Reyes (2017) sintetizan aspectos fundamentales a tener en cuenta en las instituciones educativas al sostener que el eficaz y eficiente funcionamiento de una escuela en Cuba requiere: educadores bien preparados, una correcta organización escolar, una bien pensada estrategia pedagógica que garantice la unidad de los diferentes factores educativos (incluye los escolares, la familia y la comunidad), protagonismo de la organización estudiantil, un trabajo metodológico que permita la preparación permanente de los educadores y la coordinación de sus esfuerzos y una acertada dirección de la institución.

La correcta dirección de las escuelas reviste gran importancia para el desarrollo del proceso educativo, ya que los directores educacionales, tienen la responsabilidad de convertirse en verdaderos líderes de los colectivos donde ejercen su influencia, de estar en la vanguardia político-ideológica, técnico-metodológica y científica, contribuyendo con su ejemplo a mantener la unidad de acción y a fomentar prácticas educativas de avanzada, para ello se requiere directivos competentes: con conocimientos, habilidades, motivaciones, valores y cualidades de la personalidad que les permitan asumir con responsabilidad y eficiencia su papel en las transformaciones permanentes del sistema educacional.

A pesar de lo decisivo que resulta el rol de los directores, en la práctica de sus desempeños se aprecian manifestaciones que se contradicen con esa necesidad. En diagnósticos realizado en los centros educacionales , referido al desempeño de los directores y a la preparación de sus reservas para sustituirlos, mediante entrevistas, encuestas, observación y por la propia experiencia de la autora se pudo comprobar que persisten deficiencias en el desempeño de los mismos, ya que:

- Existe la tendencia a asumir la dirección de la escuela fundamentalmente como transmisión de orientaciones del organismo superior.
- Excesivo énfasis por parte de los directores de las escuelas en la preparación para recibir visitas.
- Tendencia a cuidar más los aspectos burocráticos que pueden ser revisados por las visitas, que al desarrollo de reales acciones educativas.

- Las acciones de dirección en las escuelas, se centran más en aspectos de tipo administrativo – material que en aspectos pedagógicos.
- Insuficiente atención al trabajo metodológico, el cual se enfoca como algo que debe ser cumplido porque está establecido, sin que medie la suficiente reflexión sobre las funciones que debe cumplir.
- Tendencia a priorizar en el proceso educativo los resultados de los estudiantes en términos de calificaciones.

Estas deficiencias comparadas con la importancia que reviste la correcta dirección de una escuela hacen evidente una contradicción que permite suponer un probable problema científico: ¿Cómo mejorar el desempeño de los directores educacionales y sus reservas para la correcta dirección de las escuelas?

Para resolver el problema científico planteado hay que actuar sobre las causas que lo genera, la preparación de los directores y sus reservas, por lo que se necesita un nuevo constructo teórico para incluirlo como contenido de la superación de los directores y sus reservas, por lo que se planteó el siguiente objetivo general de la investigación: Proponer un programa de superación para directores de escuela y sus reservas que contemple como contenido las relaciones entre proceso de dirección y dirección del proceso educativo en la escuela. Y como hipótesis: Si se elabora un programa de superación para directores de escuelas, donde se expliquen las relaciones entre los procesos de dirección y la dirección del proceso educativo, teniendo como mediador el trabajo metodológico, entonces se logrará un mejor desempeño de los mismos en la dirección de los centros educacionales.

## **2. DESARROLLO**

Al ser esta investigación de tipo aplicada, - lo que significa que tiene que proponer un constructo teórico no existente o una vía práctica novedosa o ambas inclusive relacionadas entre sí, para transformar la realidad insatisfactoria - obliga a indagar no solo en las causas de la contradicción sino en la manera como el asunto se aborda en la literatura científica y en investigaciones precedentes para determinar si ya existen respuestas previas convenientes o por el contrario tienen que hallarse mediante un nuevo proceso investigativo, esto último permitiría convertir el problema científico probable en verdadero.

Para ello se realizó el análisis de investigaciones referidas al tema (Alonso, 2002), (Ramos y Dorta, 2010, 2015), la observación al proceso educativo, visita a actividades metodológicas, revisión de las actas de los órganos de dirección

Autores como García Ramis (1996); Pla (2010); Ramos y Dorta (2010, 2015); Valera, Acosta y Carrión (2015); Miranda (2016); Valiente, Del Toro y González (2016); Bernardo, Salcedo y Ginoris (2017); Cancino y Vera (2017); Fuentes (2017); y Vera, Lanz y Rafael (2017) todos han abordado la superación como un proceso general, coincidiendo en que la superación efectiva y objetiva de los directores se realiza a partir del diagnóstico para así garantizar la calidad y el desarrollo integral de los mismos.

Los instrumentos utilizados fueron los siguientes: encuesta a directores y sus reservas, entrevista a directores y sus reservas, análisis de documentos, guía de observación a las actividades metodológicas, guía de observación a clases. Inicialmente se tenía prevista la observación a jornadas escolares completas para verificar la medida en que el trabajo metodológico impactaba en la totalidad del proceso educativo; pero al constatar en la observación de actividades metodológicas que lo enfocaban solo al PEA se prescindió de las mencionadas observaciones a la jornada escolar completa.

Como resultado del diagnóstico los directores y sus reservas demostraron poseer conocimientos sobre dirección aunque no de manera amplia, manifiestan confusiones e imprecisiones en cuanto al proceso educativo y su dirección, no reconocen explícitamente al trabajo metodológico como su dirección aunque la mayoría expresa que es útil para lograr preparación de los docentes para que puedan desarrollar el proceso conforme a los objetivos.

El diagnóstico terminó de confirmar la necesidad de superar a los directores y sus reservas en el contenido relacionado con las relaciones entre proceso de dirección y dirección del proceso educativo en la escuela

Se trata entonces de tres relaciones entre el proceso de dirección de la escuela y la dirección del proceso educativo:

1. Relación interdisciplinaria. Se produce entre las ciencias de la educación: Dirección científica educacional, la Pedagogía y la Didáctica.

La Dirección científica fundamenta el proceso de dirección parte del cual es la dirección del trabajo metodológico, la Pedagogía tiene como objeto de estudio el proceso

educativo y la Didáctica es la disciplina pedagógica principal que tiene como objeto de estudio el PEA núcleo del proceso educativo, la Didáctica es también el fundamento principal del trabajo metodológico.

2. Relación jerárquica. Hace referencia a la estructura de la institución educacional desde el punto de vista de sus procesos, donde lo más general es el proceso de dirección que se particulariza en la dirección del trabajo metodológico que es a la vez dirección del proceso educativo cuyo núcleo es el PEA dentro del cual la enseñanza ejecutada por el docente deviene gestión del aprendizaje de los estudiantes.

3. Relación funcional: entre las funciones del proceso de dirección, las funciones del trabajo metodológico, las funciones del proceso educativo y funciones de su núcleo, el PEA.

Es decir, se trata de la relación entre las funciones propias de procesos que influyen unos sobre los otros de lo general a lo particular y que son explicadas por dos ciencias: Dirección científica educacional y Pedagogía que incluye a la Didáctica.

Estas relaciones explican que un proceso educativo eficaz, entre otros aspectos, necesita que en la escuela se produzca un correcto proceso de dirección sin lo cual no puede garantizarse un adecuado trabajo metodológico.

En la escuela debe cumplirse con calidad la planificación, organización, regulación y control del trabajo metodológico para poder garantizar que este logre la preparación del colectivo pedagógico, la auto preparación de cada educador y la conveniente coordinación de las acciones pedagógicas de manera que el proceso educativo se estructure y desarrolle atendiendo a sus componentes personalizados y logre cumplir sus funciones más generales la instructiva y la orientadora que se particularizan en el PEA en otras que van desde el vínculo inicial de los estudiantes con los hechos y fenómenos de la realidad hasta el logro por ellos de las generalizaciones necesarias.

Por supuesto que estas relaciones deben ser comprendidas por el director de la escuela, pero no basta con esto, es preciso que sean logradas en la práctica. Por lo tanto en la superación de los directores y sus reservas es necesario garantizar la comprensión teórica y metodológica y el desarrollo de las necesarias habilidades para hacer realidad en el centro educacional las relaciones explicadas. Para lograrlo se

propuso un programa de superación en el que se incluye un curso donde se explicaron estas relaciones y se trabajó desde un centro piloto poniendo en práctica lo aprendido. Lo anterior faculta a la Filial Universitaria Municipal (FUM) de Florencia para desarrollar el programa de superación que se presenta lo que estuvo precedido por la solicitud de la Dirección Municipal de Educación, instancia que fue persuadida de la conveniencia del programa y de la necesidad de apoyarlo luego de que en el intercambio que sostuvieron con la investigadora.

Las acciones están distribuidas en cinco fases: fase de sensibilización de la necesidad y orientación inicial, curso de superación, entrenamiento práctico, aplicación asesorada y fase de evaluación.

Fase 1: De sensibilización con respecto a la necesidad y de orientación inicial.

a) Encuadre para el trabajo grupal: se pretendió crear condiciones para que los diez matriculados funcionaran como “grupo de superación”.

Fase 2: Curso de superación

Desarrollo del curso de superación que garantizó el tratamiento teórico metodológico necesario para comprender y comenzar el dominio de las relaciones entre proceso de dirección y dirección del proceso educativo.

El curso tuvo como objetivo general: Superar a los directivos educacionales en la relación entre proceso de dirección y dirección del proceso educativo en la enseñanza media y transitó por tres temas: 1. El proceso de dirección de la escuela. 2. El proceso educativo escolar. 3. El trabajo metodológico en la escuela. Para incluir esta acción general se tuvo en cuenta que en la Resolución Ministerial 132/ 2004 del Ministerio de Educación Superior se establece en el artículo 21:

Fase III: Entrenamiento práctico.

Aunque se nombra como fase, ella no fue totalmente posterior al desarrollo del curso de superación porque las acciones de esta fase se desarrollaron paralelamente al estudio del tema tres del curso “El trabajo metodológico en la escuela”.

Fase IV: De aplicación asesorada

Con esta fase se pretendió garantizar que lo realizado en las fases II y III tuviera al inicio del próximo curso una aplicación adecuada para que rindiera los frutos esperados.

Fase V: De evaluación

Esta fase se estructuró en dos acciones: a) autoevaluación del desarrollo y utilidad del programa por parte de los matriculados y b) evaluación parcial del impacto del programa.

### **3. CONCLUSIONES**

El estudio de la literatura pedagógica y sobre dirección científica así como el establecimiento de las regularidades de la superación a los directores de escuela en las últimas décadas, y utilización de los métodos como el analítico - sintético, inductivo - deductivo y sistémico estructural funcional ha permitido concluir que el proceso de dirección de la escuela se realiza, fundamentalmente, mediante relaciones de subordinación y las funciones planificación, organización, regulación y control, entre los aspectos de esta manera dirigidos se halla el trabajo metodológico, que a su vez constituye la dirección del proceso educativo y se realiza a través de relaciones profesionales pedagógicas y mediante el cumplimiento de las funciones preparación de los educadores y coordinación de las acciones pedagógicas.

La utilización del método de observación y las técnicas análisis de documentos, entrevista y encuesta permitieron diagnosticar que los directivos y sus reservas demostraron poseer conocimientos sobre dirección aunque no de manera amplia y evidenciaron algunas imprecisiones; manifestaban confusiones en cuanto al proceso educativo y su dirección, no reconocían explícitamente al trabajo metodológico como su dirección aunque la mayoría expresa que es útil para lograr preparación de los docentes para que puedan desarrollar el proceso conforme a los objetivos.

La sistematización de la información teórica y empírica junto a los métodos analítico – sintético y sistémico estructural funcional permitieron diseñar y ejecutar un programa de superación a directores de escuela de enseñanza media y su reserva donde se recordaron contenidos elementales de dirección y sobre el proceso educativo y se abordó a profundidad la relación entre proceso de dirección de la escuela y dirección del proceso educativo.

### **4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. ALONSO, S. (2002). Sistema de trabajo del Ministerio de Educación. Tesis de doctorado. La Habana, ICCP.

2. BERNARDO, V., SALCEDO, I. M. y GINORIS, O. (2017). El proceso de preparación de los directivos de educación no universitaria en Moxico, república de Angola. En Revista VARONA, No. 65, septiembre-diciembre, pp. 1-11 Universidad Pedagógica Enrique José Varona La Habana. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo>.
3. CANCINO, V. y VERA, L. (2017). Políticas educativas de fortalecimiento del liderazgo directivo: desafíos para Chile en un análisis comparado con países OCDE Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação. Vol. 25, Núm. 94, enero-marzo, 2017, pp. 26-58 Fundação Cesgranrio Rio de Janeiro, Brasil. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo>.
5. Cuba. Ministerio de Educación Superior (1991). Resolución Ministerial 269/91. Reglamento Docente – Metodológico. La Habana : Ed., del Ministerio de Educación Superior.
6. ----- (2004). Reglamento de Educación de posgrado de la República de Cuba. Resolución No. 132/2004. La Habana : Ed. del Ministerio de Educación Superior.
7. FUENTES, E. M. y FUENTES, O. E. (2017). La organización de las instituciones educativas de la educación primaria. Sus fundamentos higiénico-pedagógicos. En revista VARONA, Núm. esp., mayo-agosto, 2017, pp. 1-10. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo>.
8. GARCÍA, L.... [et al.] (1996). Los retos del cambio educativo. La Habana: Ed. Pueblo y Educación.
9. MIRANDA, S. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. En Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, Vol. 7, No. 13, Julio-Diciembre, pp. 562-589 Centro de Estudios e Investigaciones para el Desarrollo Docente A.C. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo>.
10. PLA, R. (2010). La orientación profesional pedagógica con un enfoque pedagógico integral. En Revista Educación y Sociedad. Vol. 8, No 1, enero –

marzo 2010. Recuperado el 10 de 11 de 2017, de <http://www.ispca.edu.cu/Edusoc>.

11. RAMOS, J. y DORTA, M. (2010). Modelo por competencias de desempeño en la actividad pedagógica profesional de dirección educacional Ciego de Ávila. En Revista Educación y Sociedad. Vol. 8, No 1, enero – marzo. Recuperado el 10 de 11 de 2017, de: <http://www.ispca.edu.cu/Edusoc>.
- 12.----- (2015). Proyecto institucional para la gestión de la calidad de la Educación Superior. En Revista Educación y Sociedad, Vol. 13, No 1 enero-marzo. Disponible en <http://revistas.unica.cu>.
13. SALMERÓN, E., y QUINTANA, O. (s/f). Los resultados científicos de la investigación: el programa como resultado científico. Universidad de Ciencias Pedagógicas “Félix Varela”. Santa Clara.
14. VALERA, K., ACOSTA, N. y CARRIÓN, M. Y. (2015). Análisis histórico de la formación del director zonal a partir de la introducción de la computación en la escuela primaria. En Revista EduSol, Vol. 15, No. 50, enero-marzo, pp. 51-63. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=475747191006>
15. VALIENTE, P., TORO, J. J. del, GONZÁLEZ, R.J. (2016). Principios de la Formación Especializada del Director Escolar. Una Propuesta desde la Sistematización REICE. En Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, Vol. 14, No. 1, pp. 137-153 Red Iberoamericana de Investigación Sobre Cambio y Eficacia Escolar Madrid. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo>
16. VERA, A. E. y LANZ, A. R. (2017). La planificación como estrategia gerencial para el fortalecimiento de la convivencia escolar. En Revista Educere, Vol. 21, No. 68, enero-abril, pp. 155-164 Universidad de los Andes Mérida. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo>.