

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS
“CONRADO BENÍTEZ GARCÍA”
SEDE UNIVERSITARIA PEDAGÓGICA MUNICIPAL
CIENFUEGOS.

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

MENCIÓN EDUCACIÓN DE ADULTOS.

Título: Preparación en dirección de directivos y sus reservas en la Educación de Adultos: una propuesta metodológica”.

Autora: Lic. Leonor Rivero Quesada.

Tutora: MsC Nancy Hermida Vázquez.

Cienfuegos, 2010

“Año del 52 aniversario de la Revolución”

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS.

“CONRADO BENÍTEZ GARCÍA”

Hago constar que el presente trabajo titulado “Preparación de directivos y sus reservas en la Educación de Adultos: una propuesta metodológica” fue realizado en la Universidad Pedagógica de Cienfuegos como ejercicio de culminación de estudios de la Maestría en Ciencias de la Educación, el mismo es una propuesta metodológica, autorizándose que la misma sea utilizado por la institución para los fines necesarios, tanto de forma parcial como total.

Nombre y Apellidos del autor

Firma

Los abajo firmantes certificamos que el presente trabajo ha sido revisado y cumple los requisitos que debe tener este tipo de evento, referido a la temática señalada.

Información Científica Técnica. Nombre y Apellidos

Firma

Nombre y Apellidos del Tutor

Firma

AVAL DE USUARIO
DIRECCIÓN MUNICIPAL DE EDUCACIÓN
CIENFUEGOS.

FECHA: Enero 2010.

ESPECIALISTA: MsC Eduardo Col Rodríguez.

CARGO: Director Municipal de Educación Cienfuegos.

CRITERIO DE ESPECIALISTA:

Como director de Educación tengo conocimiento, desde el mes de septiembre del año 2008, de la existencia de esta investigación a través de la autora y que este municipio sería el escenario de su puesta en práctica, para lo cual autoricé, según análisis previo realizado, se ejecutara la propuesta metodológica para la preparación de los directores y las reservas en la Educación de Adultos.

Pude conocer, que en diferentes sesiones, se aplicaron instrumentos para la recogida de información y para comprobar el desarrollo del proceso de preparación de los directores y sus reservas.

MSc Eduardo Col Rodríguez

Director Municipal de Educación Cienfuegos.

**DIRECCIÓN MUNICIPAL DE EDUCACIÓN
CIENFUEGOS.**

FECHA: *Enero 2010.*

ESPECIALISTA:

CARGO: *Presidenta del Consejo Científico Asesor de la Dirección Municipal de Educación Cienfuegos.*

CRITERIO DE ESPECIALISTA:

Como presidente del Consejo Científico Asesor de de la Dirección Municipal de Educación en Cienfuegos puedo dar fe de que se conoce de la existencia de este trabajo desde el mes de septiembre del año 2008, y que da respuesta a uno de los problemas presentados por la Educación de Adultos sobre la preparación de los directores y las reservas en dicha educación.

Este consejo científico, en reunión ordinaria, en el mes de septiembre del año 2008, analizó y aprobó la puesta en práctica de la propuesta, previa exposición por parte de la autora. Esta se comenzó a implementar en el mes de octubre del mismo año en reuniones de directores, visitas de ayuda metodológica y preparaciones metodológicas en la educación de Adultos.

Presidente del Consejo Científico

Asesor

Marisol González González Cienfuegos.



Pensamiento

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

Raúl

Castro.

Dedicatoria

A todos mis compañeros de trabajo:

Por la confianza que depositaron en mi, lo que hizo posible convertir este sueño en realidad.

A mi esposo, hijo y familia:

Por ser los inspiradores de toda mi vida.

Agradecimientos

A la Revolución, que me ha dado la posibilidad, junto a la voluntad de mis seres queridos en convertirme en una profesional, a mi esposo quien siempre me ha estimulado en el complejo empeño de realizar la Maestría, a Nancy Hermida Vázquez mi tutora, por su persistencia y empeño permanente en la continuidad de este trabajo y todas las horas que me ha dedicado y a todos los que me han alentado o ayudado con sus recomendaciones y sugerencias.

RESUMEN:

La preparación de los directores y sus reservas es un problema de total actualidad y representa un reclamo de la dirección del Estado cubano y del Ministerio de Educación. En el trabajo se presenta una propuesta metodológica para desarrollar la preparación de los directores y sus reservas en el componente de dirección en la Educación de Adultos en Cienfuegos, parte de la fundamentación teórico metodológica acerca de la dirección educativa: el componente de dirección y el proceso de preparación de los directores y sus reservas, destacando los autores que han abordado su estudio desde diversos puntos de vistas. Esto constituye un valioso material de consulta sobre el tema.

Así mismo, se realiza el proceso metodológico y toma de decisiones para presentar la propuesta metodológica dirigida a la preparación de los directores y sus reservas de la Educación de Adultos en el componente de dirección. Se realiza la descripción y análisis de la población y muestra de investigación y un análisis detallado sobre los métodos utilizados y los elementos a tener en cuenta que justifican la fundamentación de la propuesta.

Además se presentan los talleres metodológicos, programas de visita de ayuda metodológica para la preparación de los directores y sus reservas en el componente de dirección y su correspondiente validación, lo cual permitió corroborar que estos los preparan para asumir el reto de perfeccionar su gestión de dirección y con ello la calidad del proceso.

ÍNDICE.

Página

Introducción	1
CAPÍTULO I.- LA DIRECCIÓN EDUCATIVA EN LA EDUCACIÓN DE ADULTOS.	
1.1- La teoría de la dirección: cuestiones generales.....	9
1.2- La dirección educativa: algunas consideraciones necesarias.....	19
1.3- La dirección educativa en la Educación de Adultos: el componente de dirección.....	24
1.3.1- Análisis histórico de la preparación de los directivos en la Educación de Adultos.....	31
1.3.2- La preparación de los directores y sus reservas.....	39
CAPÍTULO II.- LA PROPUESTA METODOLÓGICA COMO VÍA DE PREPARACIÓN DE DIRECTORES Y RESERVAS EN EL COMPONENTE DE DIRECCIÓN.	
2.1- Caracterización de la preparación de los directores de la Educación de Adultos en los momentos actuales.....	43
2.2- Propuesta metodológica. Características y diseño.....	47
2.2.1- Descripción del contexto de la muestra.....	60
2.2.2- Presentación y análisis de los resultados obtenidos.....	63
2.3- Proceso de implementación y evaluación de la propuesta metodológica...	69

2.4- Aplicación de la propuesta y análisis de los resultados.....	
73	
Conclusiones.....	7
5	
Recomendaciones.....	
76	
Bibliografía.	
Anexos.	

INTRODUCCIÓN “... *hay una buena escuela cuando hay buenos cuadros en la escuela, un buen director, buenos dirigentes y un buen colectivo de profesores, consciente, combativo, exigente.*”

Fidel Castro Ruz (1979)

En la medida que la civilización avanzaba la división social del trabajo fue premisa para el surgimiento de la dirección. Ejercer la misma presupone poseer competencia en la rama o esfera de la vida social que se dirige. La capacidad de dirigir no surge de manera espontánea, solo con la ejecución de las actividades de cada uno de los aspectos que la integran; a pesar de que la persona puede tener carisma y arrastrar a las masas. Esta se adquiere y desarrolla, precisando para ello de una formación y preparación científica en la que se integren los conocimientos teóricos con la experiencia y la práctica.

En la educación cubana el perfeccionamiento es una tarea permanente cuya esencia radica en las vías y métodos científicos de trabajo que se utilizan en la labor cotidiana, en ello juega un papel fundamental el cuadro de dirección y el estar preparado convenientemente le permite incorporar de manera sistemática el modo de actuación que exige el vertiginoso desarrollo de la educación y tener en cuenta el contexto social para la toma de decisiones acertadas, ante la situación concreta que se da en la dinámica del Sistema Educativo como muestra del desarrollo social.

A partir del 1999 en la Educación cubana se produce la Tercera Revolución Educativa, cuya esencia fue definida por Fidel Castro Ruz de la siguiente manera: “*Hoy buscamos lo que a nuestro juicio debe ser y será un sistema educacional que se corresponda cada vez más con la igualdad, la justicia plena, la autoestima y las necesidades morales y sociales de los ciudadanos en el modelo de sociedad que el pueblo de Cuba se ha propuesto crear*”.³⁷ A raíz de estas transformaciones se crean una serie de escuelas en la Educación de Adultos.

³⁷ Fidel Castro Ruz: “Discurso en la Tribuna Abierta Celebrada en la Plaza de la Revolución Comandante Ernesto Che Guevara”, 26 de julio del 2000, en conmemoración del Aniversario 47 del Asalto al Cuartel Moncada, diario Granma.

Al abrirse estas, se vio la necesidad de determinar los directores que serían sus principales dirigentes y tener en cuenta la política de formación, selección, ubicación, promoción y preparación de los mismos. Este proceso se realizó basado fundamentalmente en las condiciones que se deben reunir para asumir un cargo de dirección y una de ellas es la capacidad de dirección.

Si bien, aún cuando el director va perfilando su formación en la actividad, es preciso contar con un sistema de preparación, recalificación y especialización que tenga en cuenta las necesidades de preparación que implican esa responsabilidad, tareas cualitativamente diferentes y métodos de dirección nuevos, enfatizando en que hay que observar los métodos y estilos de trabajo; la sistemática comunicación e identificación con las masas, la preparación de la reserva y su capacidad de dirección. En este sentido se responsabiliza a las estructuras de dirección aprovechando las vías que brinda el sistema de preparación, sin embargo es insuficiente la preparación que se le ofrece al director Educación de Adultos, en estos elementos, con énfasis en las nuevas escuelas creadas en esta educación, en las que no se ha logrado mantener una estabilidad adecuada de los directores y sus reservas y no cuentan con la preparación requerida para asumir las tareas de dirección.

Desde esta perspectiva se explica la necesidad de meditar acerca de cómo hacer más efectiva la preparación de los directores en el componente de dirección si se tiene en cuenta los cambios que experimenta la Educación de Adulto en la actual escuela. Ello exige, una remodelación de este proceso, en función de garantizar una adecuada concepción de la preparación, recalificación y especialización de los directores y sus reservas.

Es importante significar las variadas posiciones teóricas que han servido de fundamentación a la gestión de dirección y en especial a elementos relacionados con la preparación de cuadros y sus reservas. En estudios realizados³⁸ en la última década, Alonso R., Sergio H (2002), Hermida V.,

³⁸Alonso Rodríguez, Sergio H (2002). "El sistema de trabajo del MINED" Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto central de Ciencias Pedagógicas. Ciudad de la Habana. Cuba; Hermida Vázquez, Nancy (2005). Tesis de Maestría "El proceso de dirección escolar en la enseñanza Secundaria Básica Cubana: aproximación histórica"; Regla Díaz Macías. "Una propuesta para la formación de directores escolares en Cienfuegos" (2002). Santa Teresita Guimerá Monzón. "Programa de capacitación para la reserva de cuadros de la Enseñanza Preescolar" (2001). Miriam

Nancy (2005), Díaz M., Regla (2002), Guimerá M., Teresita (2001), Tenreyro M. Miriam (2002), Montero B., Rosario. 2002), es recurrente la incitación a considerar que el componente de dirección es elemento esencial que no puede faltar en la preparación de los directores. Estos autores precisan y revelan la necesidad del tratamiento de este elemento para la creación de un accionar propio en cada directivo que se exprese por su sello particular para ejercer las funciones de dirección y su estilo de dirección³⁹. Además se abordan elementos sobre la preparación de directores y reservas, fundamentalmente en la Educación Primaria, se evidencian los problemas anteriormente mencionados y definen como principales recomendaciones el desarrollo de investigaciones que profundicen en elementos que aportan sus propuestas de preparación en otras educaciones.

De manera general se coincide en afirmar que una eficiente preparación en directores y sus reservas teniendo en cuenta la individualidad del sujeto en su contexto permite elevar la calidad de su desempeño laboral. Esta idea sustenta la responsabilidad de las estructuras en la preparación de los directores y sus reservas como una vía para perfeccionar el desempeño profesional del director en su gestión de dirección y con ello la calidad del proceso.

En los últimos tres años se ha venido constatando lo que **sucede en la práctica**, en la revisión de los programas de visitas de ayuda metodológica y actividades desarrollados en el municipio de Cienfuegos; no se incluyen acciones dirigidas a la preparación en el componente de dirección teniendo en cuenta las características individuales del director, su conocimiento acerca del tema y su experiencia en dirección, aún cuando se ha constatado como el aspecto que más afecta el cumplimiento de su rol directivo.

Lourdes Tenreyro Mauriz. “Propuesta de un sistema de superación para la habilidad de dirección en los egresados de la licenciatura en Educación Preescolar” (2002). Rosario Montero Bernia. “La superación de los directivos de la Educación Infantil una necesidad para la dirección integrada de las enseñanzas” (2002).

³⁹ Se precisa como estilo de dirección a las formas aptitudes, métodos y procedimientos que utiliza un dirigente o sujeto de dirección en la aplicación de las atribuciones correspondientes a la función de mando.

En entrevista con directores de escuela y reservas de los centros de adultos del Municipio Cienfuegos, se identifica que durante los últimos años, una de las problemáticas fundamentales ha estado en el cumplimiento de las funciones generales de dirección, funcionamiento en sistema de los órganos de dirección, las técnicas de dirección, además se presentan dificultades en la concreción de la preparación relacionada con las especificidades de su educación que le permitan un mejor accionar en el sistema de trabajo.

En los informes de visitas se insiste en el problema de la inestabilidad de los cuadros y sus reservas, en los conocimientos sobre el componente de dirección, insuficiencias en el funcionamiento en sistema de los órganos de dirección y técnicos en la dirección del proceso pedagógico, se hace énfasis en la detección y solución de problemas, la toma de decisiones oportunas y en los estilos de dirección.

En encuestas realizadas a directivos y reservas en el marco de esta investigación permitió develar que para el desempeño de esta función existen limitaciones de preparación que se clasifican como barreras para la labor de dirección; entre ellas se identifican: las acciones fundamentales de preparación en que han participado en la última etapa, se diseñan de forma general para todas las educaciones por lo que carecen del tratamiento objetivo de desarrollo en correspondencia con las necesidades educativas de los directivos de la educación. Así mismo identifican que es limitado el conocimiento teórico que poseen en términos de idoneidad y liderazgo en la dirección escolar, les faltan habilidades para lograr la comunicación y el logro de motivaciones en los docentes para la realización de las tareas encomendadas.

Se pudo constatar además que el tratamiento de estas cuestiones en reunión de directores y visitas de ayuda metodológicas es pobre, no se abordan con profundidad temas que ofrezcan las herramientas de dirección para el trabajo en la escuela, constatado en la revisión de actas del sistema de reuniones.

En una discusión grupal con 8 directores y 12 reservas que se incluyó en el estudio el 75 % afirmó no tener suficientes elementos teóricos y prácticos sobre el tema; un 80 % aseguró que su responsabilidad en este sentido está en los métodos y estilos de dirección que utilizan, que no permiten mejorar los

resultados del trabajo por falta de comunicación y confianza en los miembros del colectivo laboral. Así mismo 85 % enfatizó en la necesidad de incluir preparaciones u otras actividades en este sentido.

Esta problemática fue analizada por la dirección de la Educación de Adultos en el municipio, en el curso 2007-2008 y se precisó remodelar la preparación en los componentes de dirección en los directores y sus reservas para favorecer la gestión de dirección en función de lograr una mayor la estabilidad ; sin embargo, no se contaba con una propuesta concreta que permitiera guiar el proceso en la práctica. De tal caso se acordó abordar desde la investigación educativa y se planteo como **problema de investigación** el siguiente: ¿Cómo contribuir a la preparación de los directores y reservas de la Educación de Adultos en el componente de dirección? A partir de ello, se precisó como **objeto de investigación**: el proceso de preparación de directores y sus reservas y como **campo de acción**: el componente de la dirección como contenido de la preparación de directores y reservas.

Para ofrecer respuesta a lo anteriormente planteado el **objetivo** a lograr quedó definido en los siguientes términos: Elaborar una propuesta metodológica dirigida a la preparación en el componente de dirección de los directores y reservas de la Educación de Adultos en el municipio Cienfuegos.

En correspondencia con el objetivo, las **preguntas científicas** que contribuirán al desarrollo de la investigación y garantizarán cumplimiento del objetivo son:

- 1.- ¿Qué presupuestos teóricos y metodológicos sirven de sustento a la preparación en el componente de dirección de los directores y reservas en la Educación de Adultos en el municipio de Cienfuegos?
- 2.- ¿Cuáles son las características presentes en la preparación en el componente de dirección de los directores y reservas que se necesitan en la Educación de Adultos en el municipio Cienfuegos?
- 3.- ¿Cómo diseñar la preparación de los directores y sus reservas en el componente de dirección de la Educación de Adultos en el municipio Cienfuegos?

4.- ¿Cómo instrumentar una propuesta metodológica para la preparación de los directores y sus reservas en el componente de dirección de la Educación de adultos en el municipio Cienfuegos?

5.- ¿Qué cambios se obtienen en el desempeño de los directores con la aplicación de la propuesta metodológica?

Para dar respuesta a las preguntas científicas se cumplimentaron las siguientes **tareas de investigación**.

1.- Identificar los elementos esenciales acerca de la teoría de la dirección y el proceso de preparación de los directores y sus reservas en la Educación de Adultos.

2.- Caracterizar el estado actual de la preparación para el desempeño de sus funciones en los directores de la Educación de Adultos.

3.- Determinar de las premisas teóricas y metodológicas para la preparación en el componente de dirección de los directores y reservas de la Educación de Adultos en el municipio de Cienfuegos?

4.- Elaborar la propuesta metodológica de preparación en el componente de dirección dirigida a los directores y sus reservas de la Educación de Adultos.

5.- Validar los resultados.

Los métodos de investigación se corresponden con la lógica del trabajo, están determinados por el objetivo general y las tareas de investigación previstas y se explican a continuación.

Dentro de los **métodos** del nivel teórico se aplicaron:

-Analítico-sintético: Se aplicó con el objetivo de estudiar cada elemento del proceso de preparación de directores y sus reservas, lo que permite profundizar en las características y relaciones entre los elementos que lo componen, así como las leyes generales que rigen su funcionamiento.

-Inductivo-deductivo: Este método se usó con el propósito de estudiar la preparación de los directores y sus reservas en la Educación de Adultos y extraer de las particularidades estudiadas los criterios comunes aplicados, pasando de conocimientos más generales de este proceso a otros de menor generalidad y llegar a conclusiones de los aspectos que lo caracterizan, sus bases y principios.

-Histórico-lógico: Con la finalidad de estudiar la trayectoria de la preparación de directores y sus reservas, descubriendo la lógica objetiva del desarrollo histórico y las tendencias en el decursar de una etapa, así como las leyes generales que rigen el funcionamiento y desarrollo de la preparación de directores y reservas.

Entre los métodos del nivel empíricos, se utilizaron:

-La observación: para recoger información mediante la percepción directa de directores y reservas en actividades de preparación con el propósito de comprobar su preparación para la gestión de dirección.

-La entrevista: al personal dirigente y docentes con el objetivo de enriquecer, completar y contrastar información sobre la preparación para enfrentar las tareas de dirección y el desarrollo del proceso de dirección.

-La encuesta: a directivos y subordinados para conocer qué aspectos deben ser atendidos y mejorados en torno a la preparación de directores y sus reservas y constatar la presencia de determinados indicadores en el proceso de dirección.

-Análisis documental: Permitió la revisión del registro de visitas de ayuda metodológica, actas de consejo de dirección, los informes de las visitas realizadas al centro, con el propósito de recoger información acerca del tema en estudio.

-Análisis porcentual: Este se utilizó para evaluar a partir de la expresión del comportamiento de los por cientos los datos obtenidos por los instrumentos aplicados y emitir las valoraciones cualitativas de la interpretación de los resultados del diagnóstico.

Para el estudio empírico y la valoración en la práctica se tomó como población 13 directores que conforman los cuadros de la Educación de Adultos en Cienfuegos y 20 reservas y como muestra intencionalmente se seleccionaron los directores de los centros unificados del municipio y las primeras reservas de todos los directivos de la educación, es decir 8 directores y 12 reservas, que representan el 66,6% de la población.

La contribución práctica de la investigación está dada por la concepción que sustenta el proceso de preparación de los directores y sus reservas ideada

por la autora desde la modalidad de propuesta metodológica en la que se ofrecen, como vía para la preparación de los directores en el componente de dirección, el taller metodológico, la autopreparación y la visita de ayuda metodológica, porque propician el desarrollo de una influencia consciente, sistemática y estable sobre el proceso directivo, mediante el conocimiento teórico y práctico de principios, métodos y estilos de dirección. En particular esta resulta una herramienta para que la dirección en la Educación de Adultos en el municipio pueda contribuir a la gestión de dirección que debe desarrollarse en la escuela.

Los resultados de la investigación ofrecen una respuesta viable y oportuna para perfeccionar el proceso de preparación de directores y sus reservas, lo que constituye un factor facilitador del cambio educativo emprendido en Cuba, encaminado a lograr una educación de superior calidad.

La revisión bibliográfica y de documentos elaborados permitió recopilar información sobre el tema. La información recopilada por vía de directores y sus reservas aportó información valiosa para la investigación. En el procesamiento de las informaciones obtenidas, como tarea previa a la elaboración del informe final, se utilizaron diferentes formas que incluyeron cuadros, gráficos, y resúmenes. Todo hizo posible la propuesta metodológica que se considera resultado de este trabajo en el capítulo II.

La estructura de la tesis obedece al requisito académico de este tipo de evento, en el informe escrito se dedicó el capítulo I al marco teórico referencial sobre el objeto y campo de investigación, se definen conceptos y se establecen los presupuestos básicos del problema de esta investigación. Las concepciones existentes acerca de las competencias directivas, clave del éxito de un cuadro, la preparación de directores y sus reservas en el componente de dirección, constituyeron la base para organizar el estudio. En el capítulo II se explica el proceso constructivo acerca de las ideas y propósitos de la investigadora y se presenta la propuesta metodológica aportando vías que se pueden emplear en la preparación de los directores y sus reservas en la Educación de Adultos en el municipio Cienfuegos, así como los resultados de la validación de la misma.

Capítulo I: LA DIRECCIÓN EDUCATIVA EN LA EDUCACIÓN DE ADULTOS

*...nuestra necesidad más importante, hoy por hoy, es la de formar cuadros para la docencia.
Fidel Castro (1965)*

El entorno en que vive la sociedad, exige de un elevado énfasis en la formación y preparación continua de los cuadros, donde el valor del conocimiento, la información actualizada y la investigación constituyen elementos esenciales encaminados a desarrollar la cultura para aprender a aprender en correspondencia con las demandas actuales y vivir así en un mundo donde los conocimientos científicos evolucionan con gran rapidez. Abordar el perfeccionamiento de la dirección educativa, presupone un análisis previo de aspectos teóricos vinculados con su evolución e integración sistemática, máxime si se trata de profundizar en la intervención del director en la dirección de los procesos que se suceden en la escuela.

Para lograr la preparación de los directores de la Educación de Adultos con la calidad y pertinencia que requiere la sociedad, resulta necesario cambiar métodos y estilos de trabajo, en ello el componente de dirección juega un importante papel, pues caracteriza las acciones que el director realiza al interactuar con su colectivo, con el fin de cumplir con los objetivos desde una concepción integradora. Ello evidentemente constituye un reto que redimensiona el trabajo educacional y las formas de dirección del centro estudiantil.

En este apartado se analizan los aspectos teóricos que constituyen la base en la construcción de la propuesta para potenciar la preparación en el componente dirección de los directores y sus reservas en la Educación de Adultos, que es objetivo de este trabajo. Es así que se asume este como un epígrafe necesario en esta tesis.

1.1- La teoría de la dirección: cuestiones generales

La actividad de dirección fue desarrollada por la especie humana en su devenir evolutivo y la colaboración y acción mancomunada de los hombres, debidamente organizados, ha permitido todo el desarrollo social de la humanidad desde la horda y el clan hasta nuestros días. Sin embargo, fue mucho después en la historia que 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 que en ella tienen lugar. Ante la exigencia que ha impuesto la tecnificación, la automatización, la aplicación de robots en los procesos industriales, el proceso de globalización económica y cultural y las modificaciones en los métodos para la guía de los hombres y mujeres que participan en ellos; la dirección se ha ido conformando como una ciencia.

Nadie cuestiona hoy la necesidad de la dirección, fundamentada científicamente, pero las exigencias para esta actividad no fueron iguales para los diferentes sistemas socioeconómicos que ha conocido la humanidad. C. Díaz (1989) señala que “... a medida que se han desarrollado nuevos modos de producción, la dirección ha requerido nuevas exigencias y formulaciones”.⁴⁰ 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.

Asimismo H. Bartsch (1990) plantea 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*”.⁴¹ Definir las funciones de la dirección depende mucho del marco histórico-social concreto en que se desenvuelve; no obstante, en cualquier contexto político y social responde su forma y contenido, fines y objetivos previamente determinados a las necesidades sociales; se basa en el

⁴⁰ Díaz Llorca, Carlos: Métodos para el perfeccionamiento de la Dirección; Ed. Ciencias Sociales, La Habana, 1989, p9.

⁴¹ H. Bartsch. Organización científica de la dirección estatal. Colectivo de autores; Ed. Ciencias Sociales, La Habana, 1990, p2.

conocimiento de leyes y principios que la rigen, requiere de conocimientos teóricos y prácticos, preparación especial y responsabilidad, se trabaja como un sistema donde el hombre es su protagonista principal, independientemente del grado de automatización que se tenga; se ejecuta en el seno de colectivos o grupos, teniendo en cuenta la división social del trabajo, implica relaciones de cooperación y participación de jefes y subordinados, tiene la comunicación entre los sujetos como base medular y requiere de respeto y confianza mutuas. Al respecto, Ernesto Guevara planteó:....”este ejemplar humano, aparentemente rodeado de virtudes difíciles de alcanzar está, sin embargo, presente en el pueblo de Cuba y nos lo encontramos, día a día. Lo esencial es aprovechar todas las oportunidades que hay para desarrollarlo al máximo, para educarlo, para sacar de cada personalidad el mayor provecho y convertirlo en el valor más útil para la nación.”⁴² Tal es así que la teoría de la dirección en la Educación de Adultos se basa en los conceptos ya establecidos de forma general sobre este tema. Para poder concretar estas ideas del Ché es necesario tener dominio de los elementos fundamentales sobre dirección en sentido general y como se manifiesta específicamente en esta educación. Es considerada una necesidad social en la que intervienen objetos y sujetos en el proceso y que se realiza de forma consciente y organizada para determinado tipo de actividad necesaria. Lo cual significa el carácter humano del proceso tanto por quienes lo realizan como por sobre los que cae la acción de dirigir. El análisis acerca de cómo los diferentes autores⁴³ han convenido en destacar que la dirección en la escuela debe ser concebida como la actividad que

⁴² GUEVARA ERNESTO. El Cuadro, Columna Vertebral de la Revolución. Revista Cuba Socialista 1962. p.3

⁴³ Para arribar a estas conclusiones se han consultado conceptos y trabajos de diferentes autores: Bringas, (1999) reconoce que la dirección posee un carácter de proceso y establece como esencia el logro de los objetivos de la organización. Hermida Vázquez, Nancy (2005) considera que el director de la organización logra sus propósitos con racionalidad técnica y social. La primera se refiere a las acciones de planificar, organizar, mandar y controlar. La segunda, al liderazgo dado en la acción de influir, motivar, entusiasmar, estimular, implicar, comprometer a los demás en la realización de un grupo de acciones para el logro de los objetivos de la organización. De lo que se trata es de conjugar ambas durante el ejercicio de la

desarrolla el director y su colectivo en la aplicación consciente y creadora de las leyes y principios de la dirección social, basada en los resultados de la Ciencia de la Educación y las investigaciones científicas de avanzada. Con ello se puede asegurar la plena correspondencia entre los objetivos planteados por la sociedad y los resultados reales alcanzados por la escuela como institución docente educativa, sobre todo porque es en esta última donde se logra potenciar el desarrollo de los recursos humanos y el perfeccionamiento del trabajo docente educativo.

Desde esta perspectiva, se asume que en la escuela la actividad del director rebasa el ejercicio del poder para convertirse en mentor del desarrollo de su colectivo y toma como base la experiencia práctica, el conocimiento e identificación de los objetivos planteados por la política educacional, desde una posición optimista, creativa, comprometida con la formación de las nuevas generaciones.

Una premisa importante de la dirección en la Sociedad Socialista parte de concebirla, como la influencia consciente, sistemática y estable del sujeto sobre el objeto de dirección con el fin de alcanzar determinados objetivos, basado en el conocimiento y aplicación de las leyes, principios y métodos que regulen el sistema sobre el cual se influye.

Asimismo, en Teoría General de la Dirección Socialista enunciada por A. Bringas (1999), la dirección se concibe como *“la influencia consciente de los órganos de dirección sobre los colectivos humanos con el fin de asegurar la consecución de los objetivos planteados, organizados y orientados correspondientemente con su actividad. Cada sociedad necesita de la dirección como condición de su funcionamiento y desarrollo, pero las influencias directivas se diferencian considerablemente de acuerdo con su carácter y resultado final.”*⁴⁴ Esto lleva a pensar que es importante que se tenga en cuenta el conocimiento de las Ciencias Pedagógicas y de la dirección, así como las

dirección según el sector laboral. Sin embargo (Joan Teixido, 1999 Significa, el papel de la autoridad y la responsabilidad final del director o directivo y su liderazgo en la organización como elementos importantes para lograr con la actuación de las demás las metas planteadas.

⁴⁴ José A. Bringas, “Propuesta de modelo de planificación estratégica universitaria”. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas” 1999. p31

características personales del directivo, de manera que se propicie en la Educación de Adultos el logro de un egresado con calidad.

En el caso de C. Llorca⁴⁵(1989), la dirección es una *“necesidad social en la que los dirigentes, conducen de forma consciente y organizada su fuerza laboral, los recursos materiales y financieros puestos a su disposición para alcanzar el cumplimiento de los objetivos”*. Concepto con el que se coincide y el cual ya se había determinado por los clásicos del marxismo con mucha claridad visto desde *“... todo trabajo directamente social o colectivo en gran escala, requiere en mayor o menor medida de una dirección que establezca un enlace armonioso entre las diversas actividades individuales y ejecuten las funciones de los movimientos que brotan de las que realizan los órganos individuales...”*.⁴⁶ Luego el éxito de la dirección está ligado y se determina como resultado de toda la actividad de dirección en su conjunto, se logra gracias a la combinación racional de todos los métodos y demás elementos del sistema, entre ellos los estilos y las funciones.

Dentro de las posibilidades que enmarcan se han definido dos formas de existencia de la dirección, entre ellas la Dirección de procesos⁴⁷ y el Proceso de dirección⁴⁸.

Dado el interés de esta investigación el análisis de la reflexión del Dr. S. Alonso (1999), permitió comprender que la dirección se desarrolla como un proceso de interacción donde se planifican, organizan, reajustan y controlan los modos de actuación, que garantizan, el desarrollo de los sujetos implicados,

⁴⁵Díaz Llorca, Carlos. Métodos para el perfeccionamiento de la Dirección; Ed. Ciencias Sociales, La Habana, 1989, p9

⁴⁶ Marx, C. (1965): El Capital, Tomo I, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, p.234

⁴⁷ Considerada la dirección de procesos como, la formas de existencia de la dirección en la que – a partir de los objetivos propuestos—se planifica, organiza, regula y controla un determinado proceso de producción y /o servicios, observando los principios técnicos-organizativos y científicos que lo rigen. Se distingue por el hecho de que el agente social que ejecuta el proceso puede ser quien ejerza las funciones de dirección, por lo que no supone necesariamente la división entre dirigentes y dirigidos.

⁴⁸ Procesos de dirección es la forma de existencia de la dirección que se distingue por el ejercicio de las funciones directivas separadas de la ejecución, lo que genera su rasgo esencial:”la relación entre dirigentes y dirigidos y la recíproca subordinación entre ellos”. Constituye una relación social- histórica, cultural y sociopolíticamente determinada que se establece entre los dirigentes y los dirigidos en la actividad laboral, en la cual se producen y reproducen sistemáticamente las relaciones de cooperación entre ellos.

de sus conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes individuales al dar cumplimiento a los objetivos propuestos.

Como condición esencial de la Dirección está el sistema de relaciones entre cuadros y sus reservas como un sistema de relaciones de dirección, en el que los primeros desarrollan el proceso de dirección sobre los segundos, principalmente, como una dirección de procesos, de su continua preparación y superación para asumir cargos de dirección.

La dirección vista como una ciencia general refleja el hecho de ser un proceso inherente a toda actividad social y responde a la necesidad del trabajo social y de las relaciones entre las personas. Al respecto M. Ways (1966), plantea: *“La tarea de la dirección moderna consiste en hacer frente a los cambios; la dirección es el organismo a través del cual penetran todas las modificaciones de nuestra sociedad y es el órgano que debe contender con el medio al que se ha impreso un impulso perturbador.”*⁴⁹

En la sociedad socialista la esencia de la dirección es el trabajo con el hombre y la mujer, es el trabajo político-ideológico, es crear valores y desarrollar la pertinencia cognitiva e instrumental, para potenciar las posibilidades del éxito en las demás dimensiones de la vida social nacional. Ello requiere depositar 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.

Esta dirección debe cumplir ciertos principios. Los principios de la dirección existen objetivamente como regularidades; son las formas materializar en la sociedad las cualidades, las leyes, forman la base del funcionamiento de los sistemas de dirección y la realización de las funciones. Su conocimiento y el empleo correcto de los métodos de dirección contribuyen de forma decisiva al éxito de la labor del director.

Se consideran como principios de la 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*

⁴⁹ Ways, M. (1966): Tomorrow's management. Rev. Fortune, p.84.

*dirección, la motivación y estimulación por el trabajo, el control sistémico de la actividad, la unidad de los enfoques político y funcional en la solución de las tareas de la dirección y las relaciones mutuas entre componentes del sistema*⁵⁰.

Para realizar la actividad de dirección con calidad resulta indispensable el conocimiento de estos principios. Ellos son universales y por tanto factibles de aplicar en correspondencia con las condiciones histórico-concretas del sistema educacional, específicamente a la actividad de dirección. La aplicación de los principios se realizará teniendo en cuenta en tiempo y espacio la evolución de los entornos. Cada director debe conocer su esencia y aplicarlos con la creatividad y flexibilidad necesarias.

En tal sentido la Dirección Científica de la Sociedad en el Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba establece la política de cuadro como vía para garantizar la eficiencia de cada actividad en la sociedad. En ella se determina que la idoneidad del cuadro es un requisito esencial. En Educación debe tenerse en cuenta esta exigencia para que cada cargo de dirección lo ocupe el cuadro con más capacidades y condiciones para desempeñarlo; asumir esta tarea constituye una honrosa misión en la edificación de la sociedad socialista y se desempeña mientras se mantengan las condiciones y posibilidades para ello.

Si antes se ha asociado la dirección al proceso de las relaciones sociales, lo cual constituye lo general; ahora se debe afirmar que la dirección no puede existir sin contenido, sin una forma concreta de manifestación. Por ello a la dirección como regla se le denomina según el contexto donde es aplicada: dirección política, dirección económica, dirección cultural, dirección de la cultura física y el deporte, dirección educacional, etc. Todo depende del contenido que asume la dirección.

Desde esta perspectiva decimos que la Dirección Educacional es la actividad que se desarrolla en el sector educacional y que por su naturaleza exige una especial consideración si se tiene en cuenta que en esta la dirección de los

⁵⁰ Rojas Hernández, Leovigildo. La Dirección Participativa en la Escuela Politécnica. Material de Estudio. ISPETP. La Habana. 2002

procesos está sustentada en factores humanos que intervienen en la actividad. Según Bringas, la dirección educacional “es el proceso social para alcanzar, a partir de una determinada previsualización del futuro, las metas fijadas, las formas de involucrar a los participantes en su ejecución y las vías para institucionalizar los cambios “. ⁵¹

Precisamente, este concepto por su carácter general es válido para todo el proceso de educación, escolarizado o no, sistematizado o no, La dirección educacional como proceso social refleja la síntesis orgánica de:

- a) los objetivos definidos con acierto;
- b) las personas que participan activamente en las decisiones;
- c) los resultados obtenidos que representan la consolidación permanente del sistema educacional y
- d) la formación integral de las personas.

Sobre este particular M. González apunta que: “...la dirección educacional no es otra cosa que la actividad del director y su colectivo de dirección social, de los logros de la pedagogía socialista y la experiencia pedagógica de avanzada para asegurar la plena correspondencia entre los objetivos planteados en la sociedad y los resultados reales alcanzados por la escuela como institución educativa”⁵². Se puede observar que la dirección educacional tiene un doble carácter, ya que responde a la naturaleza social de la educación, por una parte, y se convierte en actividad laboral independiente bajo el influjo de determinadas condiciones por la otra. Como expresión de la naturaleza social de la educación la dirección educacional tiene un carácter técnico – organizativo y, por consiguiente, eterno; como expresión de la actividad laboral independiente manifiesta un carácter socio histórico concreto.

Esta distinción permite corroborar a partir del proceso docente - educativo donde el maestro juega un papel de guía, que una de sus formas concretas de manifestación lo constituyen las relaciones pedagógicas que se producen en el nivel de la dirección institucional, donde el directivo tiene un rol fundamental en

⁵¹ Bringas Linares, José A. “Propuesta de modelo de planificación estratégica universitaria”. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas”, 1999. p59.

⁵² Santa Teresita Guimerá Monzón. “Programa de capacitación para la reserva de cuadros de la Enseñanza Preescolar” Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Ciencias de la Educación. ISP Conrado Benítez. Cienfuegos. 2001

la formación y conducción. Si la figura en el primer caso es el maestro; la figura aquí es el mismo maestro revestido ahora de una cuota de poder para dirigir los destinos de la institución educacional.

Las cuestiones abordadas permiten expresar que el papel directivo del maestro es básicamente una función especial que se desprende de la naturaleza social de la educación, como algo inherente a ella, pero que puede también llegar a ser una función concreta de dirección institucional a partir de una determinada etapa de desarrollo del propio proceso docente – educativo. La filosofía de la Dirección Educacional planteada es asumida por S. Alonso (2002) en su tesis y se reconoce: que *“... como sistema de preceptos más generales que deben estar presentes en el pensamiento, luego en la acción de los dirigentes educacionales, cualquiera que sea el nivel de dirección en que se desempeña sus funciones y doren a su actuación profesional de sincronía en el desarrollo estratégico del Sistema Educacional, lo hacen consecuente con los principales valores y raíces de la nacionalidad y su cultura en armonía todo ello con las leyes, ideología,... que rigen la sociedad en su conjunto.”*⁵³ Es evidente que se precisa de enfoques que sustenten la dirección educacional.

Luego el gráfico que sigue presenta la síntesis de estos enfoques, que como puede verse precisan la concepción de la dirección como sistema y su base fundamental, en las leyes generales de la sociedad y en los principios de dirección de la sociedad socialista. Como base filosófica y científica de la política educacional está 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). Además expresa una manifestación del carácter clasista de la sociedad, responde a los intereses del pueblo trabajador dueño de su propio destino y está incluida en la actividad del estado socialista.

⁵³ Alonso Rodríguez, Sergio H. “EL SISTEMA DE TRABAJO DEL MINED”. Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana, 2002. Pág. 34.

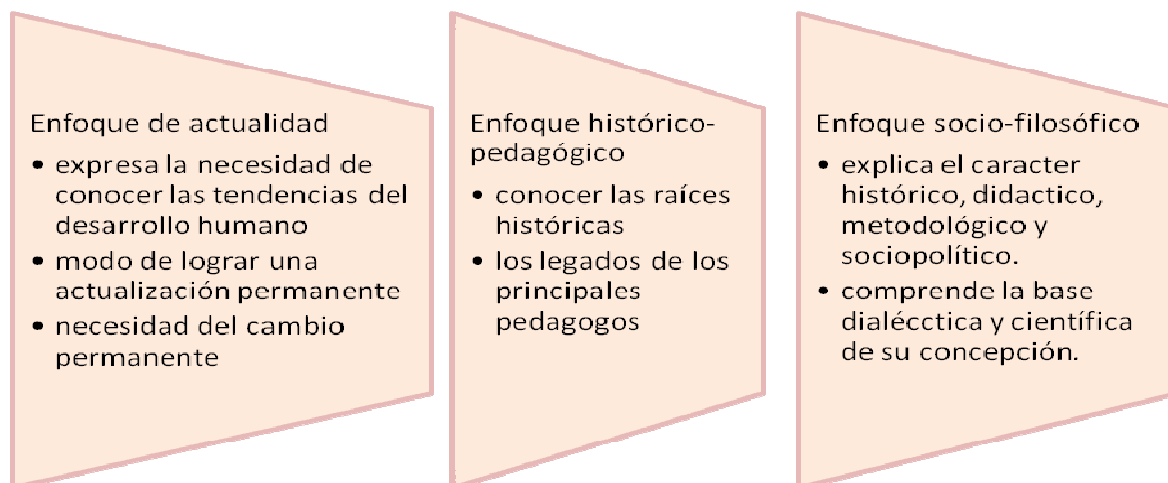


Figura 1 Síntesis de los enfoques que sustentan la dirección educativa.

En sentido general estos enfoques⁵⁴ permiten establecer las relaciones entre conocimiento científico más avanzado y el pensamiento de eminentes pedagogos que sienta las bases de nuestro devenir histórico, estableciendo el carácter dialéctico y sociopolítico de la misma. En principio, el enfoque de actualidad centra su atención en los requerimientos científicos y tecnológicos que deben estar presentes en el profesional formado; el histórico-pedagógico apunta hacia la identidad nacional, como esencia y tiene en cuenta los postulados de los pedagogos más relevantes y el socio-filosófico explica el carácter histórico, didáctico, metodológico y sociopolítico de la Dirección Educativa.

Se considera que estos enfoques de la filosofía de la Dirección Educativa deben sustentarse en elementos dados como ciertos y de donde se pueden sacar conclusiones para la problematización de un objeto de estudio, es decir basarse en premisas de una teoría científica. Teniendo en cuenta ello se asumen las premisas de la dirección educativa expresadas por J. Bringas (1999)⁵⁵.

Premisas de la dirección educativa:

⁵⁴ Alonso Rodríguez, Sergio H. "EL SISTEMA DE TRABAJO DEL MINED". Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Central de Ciencias. La Habana 2002. p.36.

⁵⁵ Bringas Linares, José A. "Propuesta de modelo de planificación estratégica universitaria". Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas", 1999. p63.

- a) *Se subordina al contenido de la educación, al objeto de estudio y a las leyes de la pedagogía como ciencia.*
- b) *Construye su teoría dependiendo de los referentes teóricos y metodológicos de la pedagogía como ciencia.*
- c) *Es un proceso social para alcanzar, las metas fijadas, las formas de involucrar a los profesores, alumnos y resto del personal en su ejecución y las vías para institucionalizar los cambios producidos en la formación integral de los participantes.*
- d) *Responde a la naturaleza social de la educación, por una parte, y es una actividad laboral independiente por la otra.*

Tomando como base estas premisas, la autora considera que el trabajo de perfeccionamiento de la Dirección Educacional exige en el plano teórico, de la comprensión de los dirigentes sobre la necesidad de aplicar nuevos métodos y estilos de dirección; la integración de las teorías más avanzadas de la dirección en el mundo con las experiencias nacionales y prestar mayor atención al desempeño en función de determinadas competencias directivas que requiere el trabajo de dirección.

1.2 - La dirección educativa: algunas consideraciones necesarias

La educación en nuestro país después de 1959 comenzó a transformarse en aras de elevar los conocimientos de la sociedad y así mismo ganar en calidad de vida para el pueblo. *“La educación también fue, desde el triunfo mismo de la revolución, y lo será siempre, uno de los objetivos fundamentales de nuestra épica lucha por una sociedad verdaderamente justa, libre y humana...Lo que comenzó por la alfabetización de un pueblo cuya inmensa mayoría era analfabeta total o funcional...se va transformando en la más extraordinaria experiencia de desarrollo educativo y cultural que ha conocido sociedad alguna en la Historia”*⁵⁶

Estas primeras medidas adoptadas por el Ministerio de Educación iban encaminadas no solo a llevar la enseñanza a más de medio millón de niños

⁵⁶ Fidel Castro Ruz: “Discurso en el Acto de Graduación de las Escuelas Emergentes de Maestros Primarios”, 2 de septiembre de 2002, en “Discursos de Fidel Castro”, diario Granma, edición digital, <http://www.cuba.cu/gobierno/discursos>

que había sin escuelas en aquellos momentos, sino también a toda la población adulta analfabeta que existía en grandes cantidades sobre todo en los lugares intrincados de nuestra geografía. Por lo que nace con todo este proceso la enseñanza de adultos en nuestro país.

Con la promulgación en el mes de diciembre de 1959 de la “Ley de la Reforma Integral de la Enseñanza” se refrendó la Estrategia de Desarrollo Educacional de la Revolución, que para aquella época no era más que la escolarización de toda la población infantil, la campaña nacional de alfabetización y campañas nacionales de post-alfabetización. El 6 de junio de 1961 se emite la “Ley de Nacionalización de la Enseñanza”, con la cual se estableció en Cuba que la Educación es pública y gratuita, función intransferible del Estado y derecho de todos los cubanos. A su amparo, fueron adoptadas múltiples medidas para universalizar los servicios educacionales, entre las que se destaca la creación de un sistema de Educación de Adultos.

Bajo esta guía se encauzó al pueblo por la senda de la libertad y se sentaron las bases para todos los planes de desarrollo educacional y cultural que se desplegaron después, como las batallas sucesivas por el 6to y el 9no grados en la Educación de Adultos, con las cuales se evitó la desalfabetización, pues los recién letrados pudieron consolidar y ampliar sus conocimientos.

A partir de ese momento se abren a la población adulta una serie de centros los cuales les brindaban servicios educacionales que les permitían desde su alfabetización hasta alcanzar el 12mo grado, escuelas para obreros y campesinos que ajustaban sus horarios y programas de estudio para beneficiar a miles y miles de personas trabajadoras durante todos estos años con sus servicios. Al declarar Fidel el 7 de septiembre que: *“...nuestra educación está llevando a cabo, con un ritmo creciente, lo que hemos calificado como la más grande revolución de la educación en todo el período de la Revolución. Podría llamarla, por eso, la tercera.”*⁵⁷; la Educación de Adultos también entra en un

⁵⁷ Fidel Castro Ruz: “Discurso en el Foro Mundial sobre Soberanía Alimentaria”, 7 de septiembre del 2001, en “Discursos de Fidel Castro”, diario Granma, edición digital, <http://www.cuba.cu/gobierno/discursos>

proceso de profundas transformaciones, pues se crean a partir del nuevo y revolucionario concepto: el estudio es también un empleo, el Programa de Superación Integral para jóvenes.

Con estos cursos se produce la introducción en la enseñanza de los medios audiovisuales y se les proporciona a los estudiantes la posibilidad de continuar estudios en la Educación Superior. Estos dos elementos llevan consigo un profundo cambio en el modo de desempeñarse los directivos y los docentes y presupone que esta enseñanza cambie su misión. Ahora no solo se exige garantizarle al estudiante que alcance los conocimientos del 6to, el 9no o el 12mo grado, también debe lograrse que el egresado de estos centros tenga una formación integral en su forma de sentir, pensar y actuar responsablemente, en concordancia con el desarrollo en ellos, de una cultura general integral, que garantice la participación protagónica e incondicional en la construcción y defensa del proyecto socialista cubano.

Atendiendo a todos estos profundos cambios, también tienen que modificarse los modos de actuación de los directores para asumir la puesta en práctica de las transformaciones y en consonancia con ellas las nuevas funciones que ejercen en sus centros.

La dinámica del desarrollo científico técnico y la complejidad de la sociedad para alcanzar determinado objetivo, exigen directivos preparados y con posibilidades enfrentar de manera eficiente el proceso de dirección, tomando en consideración las condiciones reales y concretas existentes de la institución que dirige y el entorno en que se desenvuelve, lo que significa manifestar en la práctica integralidad en las funciones que realiza, capacidad para transformar el objeto de dirección y cumplimiento de la línea política de trabajo trazada.

El éxito en la dirección de cualquier proceso depende mucho del desempeño de las funciones de un directivo. Ejercer estas funciones presupone poseer la necesaria competencia en aquella rama o esfera de la vida social que se dirige, por lo que es necesaria la instrucción correspondiente y un conocimiento pleno de las competencias directivas que va a desempeñar.

En el caso de las competencias, varios autores han centrado su estudio, como es el caso Strasser⁵⁸ (1996), quien define las competencias como: “*el conjunto de condiciones suficientes y experiencias personales, mediante las cuáles las personas resuelven con éxito las tareas presentes y futuras de un puesto de trabajo*”. Esto lleva a pensar que también puede definirse la competencia como una suma de conocimientos, de habilidades y destrezas, integrándolo en un comportamiento que se ejecuta con un determinado grado de maestría o dominio (nivel de competencia), es decir una suma de saber, más saber hacer, más saber ser o saber estar. No obstante, las competencias Chorpade⁵⁹ (1998) las define como: “*un conocimiento, destreza o habilidad o una combinación de las tres, esta característica también puede extenderse para incluir en circunstancia que puede influenciar la habilidad personal en el trabajo*”.

Así mismo la Organización Internacional del Trabajo ha definido la competencia laboral o profesional y lo expresa como: “*la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello*”.⁶⁰ En este caso, los conceptos competencia y calificación se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo.

Se coincide en que como elementos generales de las competencias se manifiesta el conocimiento, habilidad, la destreza, con que una persona puede desempeñar una tarea o función determinada y que se va enriqueciendo con las experiencias personales que puede adquirir en la práctica cotidiana y va creando la capacidad de desempeñarse con éxito.

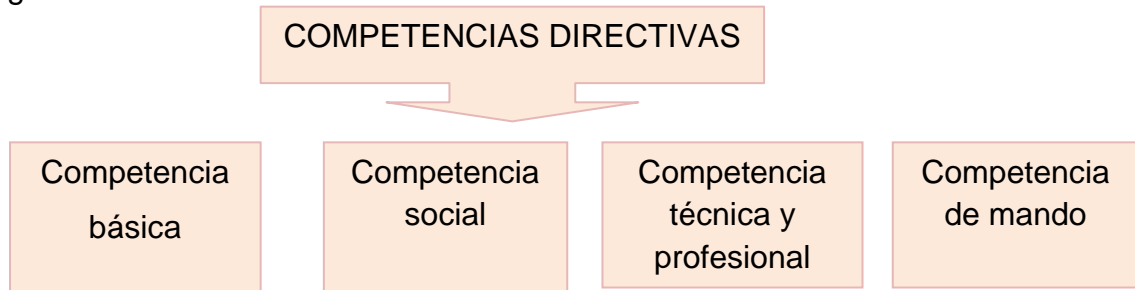
A partir de este análisis, la autora de esta investigación, considera la competencia laboral a aquella capacidad que posee la persona para llevar a cabo con éxito una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, no es un evento casual, es una capacidad real demostrada.

⁵⁸ Strasser, H. Necesidades formativas de técnicos y titulados. Revista semanal -Madrid: Universitarios en Asturias, 1996. -p7.

⁵⁹ CHORPADE. Colectivo de autores. Necesidades formativas de técnicos y titulados. Revista semanal-Madrid: Universitarios en Asturias, 1998. —p25.

⁶⁰ *Ibíd.*, p 27.

Al margen de esta especificidad y analizando el modelo de Strasser⁶¹ (1996), la autora de esta investigación, coincide en que pudieran estructurarse de la siguiente manera.



Por tanto dentro de las competencias básicas se precisan, la confianza en sí mismo, iniciativa, energía, estabilidad, motivación, integridad, inteligencia, creatividad y trabajo sistemático, es importante desarrollar esta competencia pues muchas veces los directivos se enfrenta en su accionar a situaciones donde es necesario ser ágil y creativo en la toma de decisiones; asimismo la social esta relacionado con habilidades de comunicación y habilidades de relaciones interpersonales, esto implica establecer estrechos nexos de trabajo con los subordinados, de forma tal que comprendan y hagan suya las orientaciones que el directivo considere necesarias para el mejor funcionamiento del proceso; en este mismo orden la técnica y profesional está basada en el dominio de conocimientos y destrezas propias del área, conocimiento profesional y la competencia de mando es la relacionada con el liderazgo, la capacidad de coordinar, de influir y la habilidad de implicar a los que dirige.

Desde esta concepción se sostiene que cada competencia va a manifestarse con sus características, ya que se desarrollan en las relaciones de dirección que se establecen entre directivos y subordinados, por lo que esencialmente, constituye un proceso de naturaleza socioeconómica y --por tanto-- socio psicológico y comunicativo.

⁶¹ Strasser, H. Necesidades formativas de técnicos y titulados. Revista semanal-Madrid: Universitarios en Asturias, 1996. -p12.

Asumiendo el modelo antes señalado, se considera que además de tener en cuenta las competencias que debe desarrollar el directivo en su desempeño, también es necesario atender aspectos esenciales para la selección y desarrollo de los directores, es este sentido el director debe caracterizarse por cualidades y confiabilidad política, capacidad de dirección y organización, grado de conciencia y de responsabilidad ante el trabajo y el dominio y conocimiento que tenga de la actividad que va a dirigir, asimismo el Reglamento Ramal para el trabajo con los cuadros del MINED, aprobado en abril del 2000 plantea: *“La plataforma para todo sistema de trabajo con los cuadros en el MINED, lo constituyen la selección, formación y desarrollo de buenos directores de escuela”*⁶².

A partir de la aprobación del citado Reglamento Ramal, además de quedar establecido que el proceso de selección, es mediante el cual se determina, entre varios candidatos cuál es el cuadro o trabajador que puede ser promovido a un cargo de dirección, también establece los requisitos generales que deben cumplir y que aparecen en el artículo 12 del capítulo II del Decreto Ley 196 de 1999, entre ellos se encuentran: *“comportamiento laboral y personal ético, capacidad de dirección y organización, grado de conciencia y responsabilidad ante el trabajo, dominio y conocimiento de la actividad que va a dirigir, nivel profesional o técnico adecuado, resultados satisfactorios en el trabajo, así como prestigio y reconocimiento social”*⁶³.

Teniendo en cuenta lo antes señalado coincidimos en que para seleccionar a un director se necesita un profesional competente, capaz de lograr un proceso educativo con calidad. Nos referimos a las características personales del director, al autodesarrollo y a su desempeño en la actividad profesional, que depende mucho del contexto en que se desenvuelve. Para eso se hace necesaria la formación y desarrollo de actitudes y aptitudes como cualidades de la personalidad que en lo cognitivo, lo afectivo-motivacional y lo volitivo que conformen las capacidades necesarias para su contextualización y el mejoramiento profesional en el proceso pedagógico que ellos conducen.

⁶² Documentos rectores de la política de cuadros.-La habana: Ed. MINED, 2000-101p.

⁶³ Decreto-ley 196/99 Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno Consejo de Estado. Gaceta Oficial de la República de Cuba.

Para lograr fundamentar el desempeño de los directores educacionales, las competencias directivas son claves y su incorporación paulatina al quehacer cotidiano, teniendo en cuenta las particularidades del colectivo laboral y estudiantil. No obstante, se requiere dominio de elementos esenciales de la teoría de la dirección.

1.3- La dirección educativa en la Educación de Adultos: el componente de dirección

Ya se ha visto que la dirección en su carácter general refleja el hecho de ser inherente a toda actividad social. Esta lógica permite ver el todo, lo que existe en común entre los diferentes fenómenos directivos, pero también vela lo particular, lo concreto. Es por esta razón a la dirección hay que concebirla también como una ciencia de aplicación, donde se manifiesta de un modo concreto el contenido propio de un objeto determinado.

La Dirección Educativa en la Educación de Adultos, se rige por las mismas premisas que ya hemos precisado. Teniendo en cuenta el desarrollo del Sistema Educativo y las características de los educandos que forma, aplica los elementos de la dirección dando respuesta a la misión social para lo cual fue diseñada. Se basa en el análisis de las tendencias del desarrollo humano y el pensamiento de nuestros más eminentes pedagogos, a modo de lograr una actualización permanente contenido de la educación y para poder responder a las crecientes transformaciones que en esta esfera se están operando.

Por tal razón es lógico plantearse la siguiente interrogante: ¿Qué necesita la dirección educativa en la Educación de Adultos en el contexto actual?

La dirección educativa en la Educación de Adultos necesita definir los resultados a obtener y la vía para lograr su cumplimiento. Necesita un plan de acción que contenga actividades y tareas coherentes, retadoras y atractivas. Es decir necesita una precisión de las funciones de sus directivos.

Ello se refiere al logro de una dirección adaptativa, que supere la extendida costumbre de pensar en términos de escenarios únicos cuando se demanda capacidad para la proyección estratégica, actuación táctica en función de la estrategia y pensamiento en términos de aplicación de las transformaciones, toda vez que no se cuenta con un diseño previo sin posibilidades de riesgos o

errores y surgen imprevistos ya que la operatividad cotidiana marca la pauta a seguir.

Si se tiene en cuenta que la dirección es una ciencia general que refleja el hecho de ser un proceso inherente a toda actividad social. Desde el punto de vista lógico e histórico la dirección responde a la necesidad del trabajo social y de las relaciones entre las personas. *“Todo trabajo directamente social o colectivo en gran escala - apuntaba C. Marx (1865)-, 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, a diferencia de los que realizan los órganos individuales”*.⁶⁴ Si se toma en consideración que los directivos posean las competencias directivas⁶⁵, se debe hacer referencia a las funciones concretas que van a desarrollar en su accionar diario. Las funciones para el director educacional están definidas de forma general, pero teniendo en cuenta las características de cada una de las educaciones se van adecuando para perfeccionar el desempeño en ellas.

Dentro de las funciones⁶⁶ que debe cumplir un director, que establece el Decreto -Ley 196 de 1999, se encuentran las siguientes.

- Dirige y controla el proceso docente educativo.
- Dirige y controla el desarrollo del trabajo metodológico en su centro.
- Estimula, propicia y controla la superación política-ideológica, metodológica y cultural de alumnos y docentes.
- Organiza y controla la participación de alumnos y docentes en jornadas, eventos, estudios e investigaciones.
- Dirige y participa en inspecciones y controles internos, visitas a clases y ayudas metodológicas para valorar el aprendizaje de los alumnos.
- Diseña, pone en práctica y evalúa acciones para elevar la calidad del aprendizaje.

⁶⁴ Marx, C. (1965): El Capital, Tomo I, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, pág.286

⁶⁵ Se refiere a las competencias directivas analizadas en el epígrafe anterior

⁶⁶ Decreto-ley 196/99 Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno Consejo de Estado.

- Dirige y controla la planificación y aplicación del sistema de evaluación por asignaturas.
- Promueve y ejecuta el análisis sobre el desarrollo del PDE.
- Supervisa y controla el trabajo administrativo y área económica en su centro.
- Supervisa y controla la distribución, uso y conservación de la BME y BMV.
- Diseña, ejecuta y controla junto al Consejo de dirección el desarrollo de las reuniones de los órganos técnicos y de dirección del centro.
- Dirige y controla el trabajo de monitores, alumnos ayudantes, concursos, competencias de conocimientos, formación vocacional y profesional.
- Elabora conjuntamente con los miembros del Consejo de Dirección el reglamento escolar. Exige y controla su aplicación.
- Planifica su labor docente e imparte clases.
- Garantiza la correcta aplicación de la política de cuadros.
- Organiza y controla el sistema de evaluación del personal docente.

Como se puede observar, las funciones antes mencionadas se desarrollan por parte de todos los directivos en las diferentes educaciones. En la Enseñanza de Adultos, teniendo en cuenta las transformaciones que se han producido en la misma consideramos que se deben incorporar las siguientes:

- Garantiza y desarrolla convenios con la comunidad y empresas o centros penitenciarios que le tributan estudiantes.
- Dirige y controla el proceso de detección e incorporación de sub-escolarizados a las aulas.
- Organiza y controla el desarrollo de las pruebas de examen libre de 6to y 9no grado.
- Garantiza la calidad de la documentación que certifica estudios emitida en las graduaciones de los diferentes niveles en cada semestre.
- Controla el proceso de matrícula en cada semestre, teniendo en cuenta los requisitos para el ingreso en esta enseñanza.
- Dirige y controla la continuidad de estudios a niveles superiores.

- Coordina y ejecuta de conjunto con las organizaciones políticas y de masas, acciones para la disminución de jóvenes desvinculados del estudio y el trabajo y su incorporación a centros laborales o de la enseñanza.

Estas últimas funciones de los directores de la Educación de Adultos se ponen en práctica a raíz de las transformaciones en esta enseñanza, que por las características de los alumnos que lo integran requiere del director priorizar al máximo el trabajo educativo y de conjunto con su claustro diseñar acciones en función de disminuir la cantidad de jóvenes que aún no alcanzan el 9no y 12mo grado. También la aplicación de los calificadores de cargo en los centros laborales, ha traído consigo que todo aquel personal que no tenía el nivel educacional adecuado para desempeñar su puesto esté en estos momentos interesado en superarse. Implementar todas estas transformaciones ha llevado consigo el incremento notable de las matrículas en los centros de la Enseñanza de Adultos. Esto, exige del director tener una adecuada preparación para desempeñar un verdadero liderazgo en su escuela. Sus funciones tienen que estar inclinadas mucho más al desarrollo de la planificación, organización, control y evaluación del procesos docente educativo, a la aplicación de una dirección participativa que garantice el trabajo metodológico con los docentes, la organización escolar, la formación de valores en sus alumnos y que todo esto garantice modificar los modos de actuación del estudiantado y el logro de un actuar más responsable en los contextos de actuación.

Las experiencias, conocimientos y habilidades de un director no deben sustentarse en el procedimiento de ensayo-error. Deben ser adquiridas mediante las oportunidades que aporta la práctica y de aquellos elementos que integran el componente de dirección, a los cuales necesita dedicarse a fondo teniendo como marco el lugar donde más ampliamente se ejecuten.

Dirigir implica: *“mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales, lo que surge de los pasos de la planificación y la organización. Los directores al establecer el ambiente adecuado ayudan a sus empleados a hacer sus mejores esfuerzos. Controlar las acciones de la escuela, a fin de lograr los objetivos que esta persigue y así mismo. Es la*

aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, la determinación de llevar a cabo el liderazgo y ocuparse de la integración de todos los sistemas, en un todo unificado. Es conocer el comportamiento de los docentes como individuos y cuando están en grupos. Es aquel elemento en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del director, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.⁶⁷

En sentido general para que un director en su desempeño evidencie tener dominio del componente de dirección, su accionar debe basarse en el cumplimiento de las funciones generales de la dirección:

Planificación: es la función mediante la cual los directores establecen los objetivos de su entidad, con anticipación se basan en algún método, plan o lógica más que una mera suposición. Se hace a partir de un diagnóstico que ayude a determinar los objetivos para satisfacer las necesidades detectadas, entonces será el momento de decidir ¿Qué se debe hacer?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? y ¿en ¿Qué tiempo hacerlo? La planificación orienta a la institución y le permite anticiparse. Ella comprende planes estratégicos y tácticos u operativos.

Organización: es disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización o un centro educacional, al determinarse ¿Cómo?, ¿Quién? y ¿Con qué? se pueden lograr los objetivos de manera eficiente. En este proceso se organizan y ponen en práctica determinadas herramientas que utilizan los directores en el proceso de dirección Ej. Aprovechamiento del tiempo, delegación, dirección de reuniones y otras.

Realización: es conocida también con otros nombres como mando, ejecución, regulación, etc. Función mediante la cual se pone en práctica la planificación y la organización que se ha ajustado. Se efectúa de acuerdo a las necesidades de orientación, motivación y ajuste entre los subsistemas. La realización inicia,

⁶⁷ Pérez Martínez, A. y otros: "Determinación de indicadores para valorar el impacto de la capacitación en el territorio de Ciego de Ávila" en Observatorio de la Economía Latinoamericana N° 73, enero 2007. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/>

modifica o detiene la acción asegurando el funcionamiento normal del sistema de acuerdo con sus objetivos y tareas. En ella se dirige, influye y motiva a los subordinados para que las acciones se realicen según los métodos y procedimientos seleccionados, en la atmósfera adecuada. En esta función es de suma importancia el liderazgo pues es el que puede lograr lo mejor de cada trabajador y del centro en general.

Control y evaluación: es la función que tiene como objetivo comprobar el resultado real del trabajo, determinar lo que se está llevando a cabo, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes. Controlar no solo significa descubrir los defectos, sino también revelar las mejores experiencias con el fin de divulgarlas y generalizarlas. El control puede ser previo, durante y posterior. Previo, cuando se efectúa en el proceso de planificación; durante, cuando se ejecuta en el proceso de realización de los planes y posterior, cuando comprueba hasta qué punto se ejecutaron correctamente las decisiones⁶⁸.

En sentido general la observancia de estas funciones por parte de los directores va a garantizar que su desempeño tenga éxito al lograr un proceso educativo de calidad en su centro. Logra que los subordinados sientan que son guiados por un líder, que es capaz de tomar decisiones en función mantener la unidad en la escuela.

Sobre las cualidades que debe tener un director y que son las que evidencian el dominio que posee de los elementos y funciones que integran el componente de dirección, El Guerrillero Heroico, En el artículo "Discusión colectiva, dirección y responsabilidad únicas" publicado en la revista *Trabajo*, en la segunda quincena de julio de 1961, señalaba: "... puede decir que el director de empresas o fábrica será inmejorable cuando conjugue en sí el interés por el desarrollo de la clase obrera y del país en general y el triunfo particular de su centro de trabajo; la coordinación con todos los organismos revolucionarios y la decisión y autoridad para resolver, por propia responsabilidad, los problemas planteados, sepa elevarse a tanta altura administrativa que le permita abarcar

⁶⁸ Valle Lima, Alberto y García Batista, Gilberto. Dirección, organización e higiene escolar. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. 2007. p.28.

en su conjunto la producción y bajar el trato personal y directo con las masas; sepa mandar objetivamente por sus conocimientos pero también hacerse sentir por su ejemplo; conozca la teoría de la planificación y sus problemas y la tecnología de su centro de trabajo; cuando haya superado los niveles intelectuales medio y siga aprendiendo constantemente, pero se sienta miembro de la clase obrera y a ella recurra para obtener experiencias; cuando sea capaz de olvidarse del más mínimo interés personal; de anteponer el cumplimiento de las leyes y los deberes revolucionarios a la amistad personal; cuando sepa valorar a los individuos por sus hechos objetivos y totales y no por aspectos de su personalidad y sus palabras; cuando una a la más grande disciplina administrativa la audacia e iniciativa revolucionarias; cuando coopere al desarrollo técnico y político de la clase obrera dando las mayores facilidades a los trabajadores para el estudio; cuando haya aprendido definitivamente que las grandes verdades científicas del movimiento revolucionario deben ser completadas por el trabajo constante y objetivo, teniendo en cuenta siempre la realidad y trabajando sobre ella con el arma de la teoría y práctica, decisión y discusión, dirección y orientación, análisis y síntesis, son las contraposiciones dialécticas que debe dominar el administrador revolucionario.⁶⁹ Luego, coincidimos con que los directores deben tener en cuenta para su desempeño habilidades en la comunicación, deben lograr que exista un clima afectivo en su centro, los criterios de sus trabajadores, teniendo siempre presente las experiencias que poseen el desarrollo de su labor para que le sirva de retroalimentación el proceso de dirección, debe tomar decisiones y en oportunidades en situaciones que pueden generar conflictos, en resumen el director tiene que reunir en si mismo una serie de cualidades que garanticen el proceso directivo ya que el mismo, es esencialmente de intercambio de ideas líder-seguidor.

1.3.1- Análisis histórico de la preparación de los directivos en la Educación de Adultos en Cuba

⁶⁹ Guevara, Ernesto (Che). *Escritos y discursos*. Tomo 5. Editorial Ciencias sociales, La Habana, 1977. Pág.208-209.

La preparación de los directivos en la Educación de Adultos en Cuba se ha manifestado durante la historia de igual modo que la de los cuadros de cualquier otra enseñanza docente. Los dirigentes de esta Educación surgen fundamentalmente de docentes con aptitudes de las Enseñanzas Secundarias y Preuniversitarias, por lo que los elementos de preparación se han presentado de forma común para todos.

El concepto de dirección educativa y el papel del director como máximo representante de la misma, se manifiesta desde 1794 cuando Simón Rodríguez planteó la necesidad de que las escuelas de la localidad contaran con un director general y fue el primero en fundamentar el imperativo de que tal persona, fuese elegido entre los maestros de mayor preparación y experiencia, argumentando que: “Para dirigir un asunto es menester entenderlo a fondo”.⁷⁰

En esta obra se reveló la necesidad e importancia del director de escuelas, al describir sus funciones, entre las relacionadas con *“la orientación y control del trabajo técnico de los docentes, el comportamiento de los mismos y el aprendizaje de los alumnos”*.⁷¹ Tal es así que revela la característica esencial del proceso de dirección escolar que radica en su doble interacción con los hombres, es decir, como recurso del proceso (alumnos, docentes, padres, agentes sociales) y como un resultado (aprendizajes, conocimientos, normas, comportamiento, valores) y su desafío, que 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.

Simón Bolívar como fiel discípulo de su profesor también da su concepto sobre cómo debe ser el director de escuela, declarando en 1825 que *“el director de una escuela, es decir el hombre generoso y amante de la Patria, que sacrificando su reposo y su libertad se consagra al penoso ejercicio de crearle ciudadanos al Estado, que le defienden, le ilustren, le santifiquen, le embellezcan y le engendren otros tan dignos como él, es sin duda benemérito de la Patria; merece veneración del pueblo y aprecio del Gobierno. Este debe*

⁷⁰ Luís I. Gómez Gutiérrez y Sergio H. Alonso Rodríguez. El Entrenamiento Metodológico Conjunto: un método revolucionario de dirección científica educacional.—La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 2007.- p.119.

⁷¹ *Ibíd*em, p.120.

alentarlo y concederle distinciones honrosas”⁷². Esto implica que el director debe desarrollar un liderazgo que una lo formal con lo natural; un ambiente motivador que permita una entrega animada y creativa, protagónica, en la interacción director-docente-estudiante y, entre el director y docentes y las familias, en la formación de los deseables atributos profesionales de sus personalidades y la de sus estudiantes.

Prueba de la unidad y continuidad de ideas de los pedagogos en torno a este tema, es el hecho de que en 1833, el cubano José de la Luz y Caballero se pronunció en términos homólogos a los venezolanos: “... que esa desempeñada la dirección por uno de los profesores... Efectivamente, ningún miembro de los que componen la familia del Instituto necesita más de una influencia directa sobre los alumnos que el que constituye su cabeza. Esta influencia podrá ganarse por diferentes medios, pero ninguno más eficaces que el crédito y la reputación científica entre los mismos escolares... La reputación científica y moral son dos palancas, y las únicas palancas con que un director llevará a sus alumnos por donde quiera y hasta donde quiera en la carrera de las ciencias y las costumbres...”⁷³

Del mismo modo José Martí, Héroe Nacional se refirió a la labor del director de escuela, precisando sus funciones como principal ente en la dirección educativa cuando en 1875 expresó: “...Como jefes de su hogar, los directores de colegio tienen el derecho de administrar libremente, y reglamentar conforme a su opinión, cuando esta opinión no corrompe las fuerzas naturales, no violenta la dignidad de sus administrados, no tiende a afligir con esclavitudes y opresiones autoritarias –voluntades nacidas para el cultivo de la libertad”.⁷⁴ Luego se evidencia en el pensamiento martiano la necesidad de un accionar por parte del director que tenga en cuenta las opiniones de sus subordinados y

⁷² *Ibíd.*, p.119.

⁷³ Luís I. Gómez Gutiérrez y Sergio H. Alonso Rodríguez. *El Entrenamiento Metodológico Conjunto: un método revolucionario de dirección científica educacional*. —La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 2007.- p.119.

⁷⁴ *Ibíd.*, p 120.

que siga los preceptos de una formación acorde con la sociedad que se quiere desarrollar.

Todos estos grandes pensadores reconocen sin lugar a dudas que el ejemplo personal y la reputación científica, es decir la preparación son cualidades básicas en un director y elementos esenciales para desarrollar con calidad la dirección educativa.

La preparación de los cuadros de dirección, ha sido objeto de atención y preocupación del Gobierno Cubano desde el triunfo de la Revolución, para enfrentar las transformaciones y perfeccionamiento declarados en el Programa del Moncada. La educación es una de las más acuciantes emprendidas desde entonces y al constituir una tarea priorizada, es objeto de perfeccionamiento continuo.

La política de preparación y promociones se sustenta en el concepto de que la cantera fundamental está en el pueblo trabajador, por tanto mientras más amplio sea el círculo de candidatos entre los cuales se seleccionen los cuadros en mejores condiciones se estará para promover a los más capaces. Se precisa el interés en promover como cuadros a personas idóneas de las diversas generaciones, hombres y mujeres, blancos, negros y mestizos. Esa condición no se puede dejar a la espontaneidad lo que evidencia la posición contra la discriminación social, sexual o racial como condición de justicia social inherentes al Sistema Socialista en Cuba.

A partir del primero de enero de 1959 en la educación se produjeron cambios cualitativos y cuantitativos. La escuela como cantera de las nuevas generaciones de forma integral, se otorga a educación y esta responsabilidad a su director como principal guía de la dirección del proceso docente educativo. En estos momentos el país, la sociedad y las enseñanzas requerían de personal con aptitudes para desempeñarse como directores de escuelas y fue de ellas mismas en cada enseñanza de donde fueron surgiendo sus principales líderes.

En los años 60 las funciones del director eran predominantemente administrativas, el estilo de dirección era empírico y no recibían superación sistemática para su desempeño. Pero ya desde esa época el líder de la

Revolución avizoraba la necesidad de que se produjeran cambios en este sentido cuando proclamó en 1965: “... *nuestra necesidad más importante, hoy por hoy, es la de formar cuadros para la docencia. Y quizás una de las mejores cosas que ha hecho la Revolución es prestarle la atención adecuada a este aspecto...*”⁷⁵

En la próxima década se consolidan avances en la educación; aplicándose el Plan de Perfeccionamiento Continuo del Sistema Nacional de Educación que significó una tarea de extremados esfuerzos desde el punto de vista científico, metodológico y social; la gran innovación educativa de las escuelas en el campo y la creación del destacamento pedagógico. Se estableció nuevas estructuras de dirección para el organismo central, provincial, municipios en correspondencia del Sistema Nacional de Educación.

En estos años se establece además la creación de la escuela para cuadros dirigentes “Fulgencio Oroz” en la Ciudad Libertad, con cursos básicos, medios y superiores de cuadros educacionales, capaces de asegurar la mejor organización, dirección y ejecución de las tareas propias del cargo. En el curso 78 -79 se continúan tratando los temas relacionados con las funciones del director. En esta etapa es una necesidad el estudio de documentos normativos y metodológicos y el valor de un estilo de dirección participativo.

Prueba de ello es que en 1972 Fidel reconoció la labor realizada en este sentido durante el proceso revolucionario y estimuló su seguimiento, al plantear: “*Si se sigue el método de formación superior de esos profesores, si se siguen sistemáticamente los cursos de preparación de cuadros y directores... si se siguen seleccionando más y más de entre ellos a los mejores, no hay la menor duda de que nuestra educación tiene un magnifico porvenir*”.⁷⁶

En los 80, la educación continúa su desarrollo ascendente y llega a precisarse que para el cumplimiento de los objetivos estatales referidos a la dirección se

⁷⁵ Fidel Castro Ruz: “Discurso en el Acto Celebrado en la Escalinata de la Universidad de La Habana para Conmemorar el VI Aniversario del Asalto al Palacio Presidencial”, en revista Cuba Socialista, No.20, La Habana, abril de 1963, p. 12.

⁷⁶ Fidel Castro Ruz: “Discurso en la Inauguración de la Escuela Secundaria Básica en el Campo XX Aniversario”, 29 de marzo de 1973, en “Discursos de Fidel Castro”, diario Granma, edición digital, <http://www.cuba.cu/gobierno/discursos>

necesita la dirección científica de la actividad docente. En esta etapa además se ratifica que el director es el principal metodólogo-inspector y como tal no solo ha de poseer conocimientos amplios y suficiente dominio de la ciencia de dirección, ha de ser también maestro ejemplar, dominando el trabajo metodológico y características del centro.

La década de los 90 marcó profundos cambios en la dirección de la educación debido al vertiginoso desarrollo producido en la teoría y la práctica de la dirección científica a escala mundial. En los años 1991-1992 en el MINED se trazó una estrategia que permitió al organismo dar respuesta a este problema iniciándose la introducción del Método de Entrenamiento Metodológico Conjunto (EMC).

En los documentos normativos del curso 1993-1994, para la Educación de Adultos se aborda la necesidad de planificar estratégicamente por objetivos y prioridades. A tenor de lo aprobado por la comisión central de cuadro del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros en 1995, respecto a la preparación y superación de cuadros y reservas, la estrategia trazada fue revisada, actualizada, ratificándose que parte de principios generales como, que toda actividad que organiza el MINED, está encaminada a la preparación de los principales dirigentes mediante el EMC, como método de dirección. Se parte de un diagnóstico y que la estrategia está dirigida no solo a los actuales directores y sus reservas, sino también a la detección, selección y formación de nuevas generaciones de cuadros, superiores a la actual.

El Sistema de Trabajo del MINED es el resultado de una investigación centrada en el desarrollo de la capacidad de dirección y generalizada (1996) en el sistema educacional. En esta se declara la prioridad de la superación continua de la capacidad de dirección que perfecciona la gestión de dirección y estratégicamente optimiza y perfecciona de manera constante el proceso docente educativo.

Los documentos rectores de la política de cuadros aprobados en abril del 2000, constituyen un material de consulta. El Reglamento Ramal deja confirmado que la preparación y superación de los cuadros es uno de los componentes principales del sistema de trabajo del MINED, así como la responsabilidad de

cada dirigente de velar por la existencia de la relación entre estructuras y reservas.

Siguiendo esta idea, en el 2003 el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz en un congreso de educadores precisó: “...el país deberá aspirar a que los cuadros que participan en las actividades tenga un nivel superior de preparación técnica. Esto implica, por supuesto, el deber de todos los cuadros de encontrar algún espacio para estudiar y superarse...”⁷⁷

Pues consideramos que la preparación de los cuadros y las reservas debe estar caracterizada una serie elementos que integrados hacia un único objetivo que garantice el papel transformador de la realidad de dicha preparación. Lo que se refleja en el grafico siguiente:

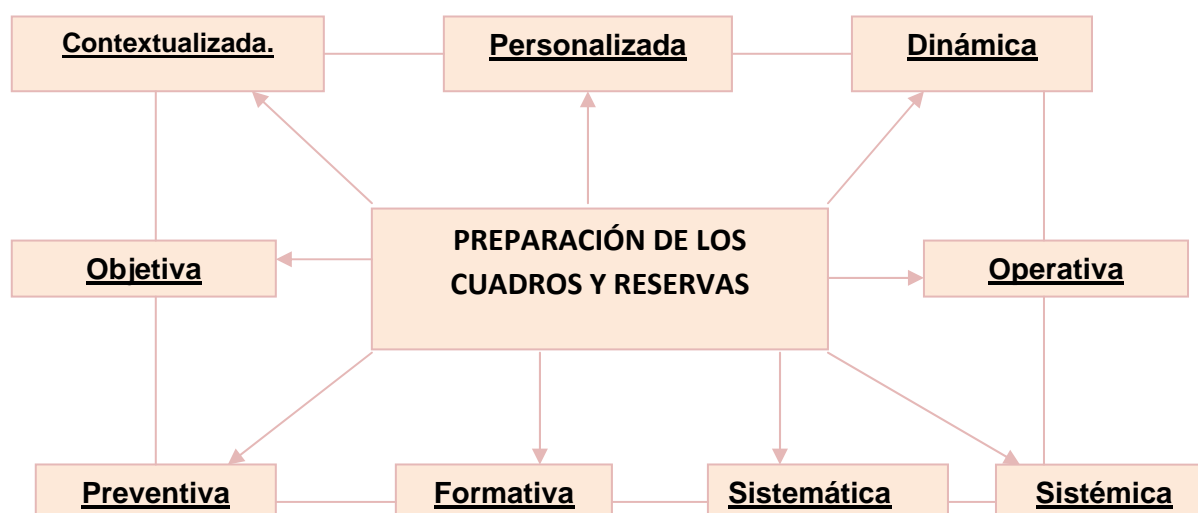


Figura2 Elementos integrados que caracterizan la preparación de los cuadros.

En sentido general estos elementos que caracterizan la preparación de los cuadros están dirigidos garantizar la efectividad del mismo sobre la base de un diagnóstico certero que contribuya a favorecer su desarrollo profesional. Entre ellas se encuentran: la contextualizada: tiene en cuenta la adecuación a las exigencias, necesidades y condiciones específicas del segmento concreto de la

⁷⁷ Fidel Castro Ruz: “Discurso en la Inauguración de la Escuela Secundaria Básica en el Campo XX Aniversario”, 29 de marzo de 1973, en “Discursos de Fidel Castro”, diario Granma, edición digital, <http://www.cuba.cu/gobierno/discursos>

realidad pedagógica en que incidimos, lo que le confiere singularidad al colectivo pedagógico en las respuestas a la realidad de cada contexto para transformarlo en estrecha coherencia con la Política Educacional trazada; la personalizada que pone en su centro la dinámica que se da entre los componentes personales del proceso pedagógico, responderá a las particularidades evolutivas de la personalidad de los directivos y reservas y a sus características individuales y grupales: poner en el centro de la preparación al cuadro, la voluntad, preparación política y profesional del colectivo pedagógico para hacerla realizable en función de adelantarse al desarrollo. Logra un sólido compromiso y la implicación personal, voluntad, motivación y sentido de la necesidad del esfuerzo, en estrecha coordinación en el proceso de interrelación para movilizar los mismos hacia la transformación deseada; la dinámica debe ser abierta, flexible, sujeta a cambio a la confirmación o rediseño que vaya indicando el proceso de su puesta en práctica, sobre la base del conocimiento objetivo de la realidad pedagógica en que se incide, en un acercamiento constante a la realidad para alcanzar los objetivos previstos y lograr su transformación, teniendo en cuenta las vivencias que tienen los directivos en la práctica a la que se están enfrentando en su accionar.

Asimismo la objetiva se proyecta, ejecuta y controla sobre la base de las posibilidades reales de materialización, considerar su contextualización, personalización y carácter dinámico que garantice la transformación deseada; la operativa es de fácil manejo pedagógico, asequible a todos los sujetos involucrados en el proceso de transformación, factible de ser aplicada y de que respondan a las adecuaciones que demanda la realidad, en la misma medida en que se considere su carácter objetivo, dinámico personalizado y contextualizado para lograr transformarla. Evitar la proyección de acciones que estén por encima o por debajo de los niveles reales de realización que impidan u obstaculicen la transformación deseada; la preventiva se adelanta al desarrollo, evita fracasos y asegurar las condiciones pedagógicas para propiciar el desarrollo de la diversidad, ofrecer los niveles de ayudas necesarios, oportunos y suficientes dentro del proceso transformador.

De igual forma la formativa involucra en su concepción esencial la unidad armónica del proceso desarrollador de conocimientos, hábitos y habilidades y rasgos de la actividad creadora. Expresados en una unidad indisoluble; la sistemática es ejecutable y cumplible en un proceso continuo, ascendente, dependiente y gradual que se desarrolla en etapas, con plazos de tiempos comprensibles que aseguran el salto progresivo a determinado estadio del desarrollo para el alcance consciente de ulteriores resultados; y la sistémica permite la combinación ordenada, coherente y cohesionada de todos los factores, componentes y sujetos que se direccionan en el proceso pedagógico. En sentido general la preparación de los directores y sus reservas debe estar encaminada a habilitarlos con los conocimientos necesarios para alcanzar la idoneidad, aprovechando los conocimientos ya adquiridos en su práctica cotidiana y dándole las herramientas teórico-prácticas para elevar su desempeño y alcanzar la meta deseada, que es proceso educativo de mayor calidad.

1.3.2- La preparación de los directores y sus reservas.

La preparación, hoy más que nunca, es de suma importancia en la eficiencia y competitividad de los directores, ya que solo son capaces de ser eficientes en la medida de la capacidad, conocimientos y habilidades que puedan adquirir. Varios autores consultados, coinciden en que la preparación, es *un proceso permanente, planificado y flexible que se lleva a cabo con el fin de que los trabajadores actuales y prospectivos adquieran y perfeccionen su competencia laboral, para que estén aptos para responder a las exigencias cambiantes de nuestros servicios educativos.*⁷⁸

Por tanto, es un proceso permanente, donde continuamente el trabajador debe actualizar sus conocimientos y habilidades, acorde con los adelantos científico-técnicos que se llevan a cabo en su labor; planificado porque es un instrumento que permite satisfacer las necesidades de estos y de la organización, según la demanda de fuerza de trabajo como una inversión más

⁷⁸ Alonso Rodríguez, Sergio h. “El Sistema de Trabajo del MINED”. Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana, 2002. 36p.

y flexible; porque dichos planes se gestan y modifican, teniendo en cuenta las exigencias cambiantes e identificadas.

Se enfatiza entonces que en la preparación a directores este proceso adquiere una fuerza mayor, pues estas personas poseen vivencias, conocimientos acumulados, experiencias de trabajo y la propia vida los lleva a actuar dando soluciones en una amplia gama de problemas a partir de esas vivencias, lo que fortalece su conducta y reafirma su personalidad y sus criterios. En este sentido, el significado de la práctica como fuente del conocimiento no puede ser obviado.

F.García (2003), del Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial de la Universidad de Camagüey⁷⁹ al plantear peculiaridades en la preparación a directivos, sustenta que todo proceso de enseñanza aprendizaje es complejo, y trata de incorporar nuevos conocimientos, hábitos y habilidades a los estudiantes y trabajadores por lo que se manifiestan contradicciones lógicas entre lo que se conoce y lo que está por conocer.

Por lo que asumimos que la preparación es un proceso sistemático que se basa en las necesidades actuales y perspectivas de una entidad cualquiera, grupo de individuos o persona, el cual está orientado hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del personal capacitado, que posibilite su desarrollo integral y dirigido a elevar la efectividad de su trabajo de dirección.

Si analizamos los planteamientos de Fidel, cuando expresara que: *“ el período Especial tiene como objetivo prepararnos para resistir, pero no solo de resistir y sobrevivir, sino incluso de desarrollarnos y que mientras más limitados sean los recursos, más decisivo es saber usarlos de manera óptima”*⁸⁰, por tanto la preparación de los directores tiene que darle a ese hombre todo lo necesario para que esas experiencias acumuladas se conviertan en enfoques, formas y métodos adecuados en lo que la sociedad espera de él.

⁷⁹ García Colina Fernando J. La capacitación en dirección. Herramienta para el cambio estratégico en las organizaciones: Un sistema para la formación y superación de los cuadros y sus reservas, 2005.

Disponible en <http://www.ilustrados.com/publicacions/EpyZVFKVpluBulzozW.php#superior>

⁸⁰ Fidel Castro Ruz: “Discurso del 30 Aniversario de la Victoria de Playa Girón, el día 1 de abril de 1992”, en revista Cuba Socialista, No.23, La Habana, abril de 1992, p. 15.

En este sentido, corresponde diagnosticar críticamente a los directores y dotarlos allí, donde desempeñan su labor, de todo lo necesario para que en su tránsito por las diferentes etapas de desarrollo como dirigente, cambie sus actitudes negativas por actitudes más favorables que permitan una mayor motivación de los subordinados, mejorar la comunicación, desarrollar habilidades y conocimientos con el desempeño del cargo actual.

La autora del trabajo considera -a modo de conclusión del capítulo- que, ciertamente, la dirección educativa en la Educación de Adulto exige del director de tener una adecuada preparación para desempeñar un verdadero liderazgo en su escuela y sus funciones tienen que estar dirigidas en mayor medida al desarrollo del trabajo metodológico con los docentes, a la organización escolar, a la formación de valores en sus alumnos para cambiar modos de actuación y lograr un actuar más responsable en los contextos escuela- familia- comunidad, para lo cual necesita ser preparado.

Capítulo II: LA PROPUESTA METODOLÓGICA COMO VÍA DE PREPARACIÓN DE DIRECTORES Y RESERVAS EN EL COMPONENTE DE DIRECCIÓN

“... el país deberá aspirar a que los cuadros... tengan un nivel superior de preparación técnica. Esto implica, por supuesto el deber de todos los cuadros de encontrar algún espacio para estudiar y superarse...”
Fidel Castro

En el marco de la investigación la conformación de la concepción teórica que sustenta la propuesta, se presenta como un proceso de construcción de la investigadora acerca de sus ideas y propósitos; teniendo en cuenta las teorías básicas existentes, que expresadas en torno a una idea, se presentan como solución al problema concreto que trata.

Desde el punto de vista teórico y práctico la preparación de los directores, está concebido como un accionar que se adopta de manera creativa, el cual debe desarrollarse desde el trabajo directo del director en su práctica, en función de garantizar que el contenido que brinda pueda tener como base las experiencias del quehacer cotidiano y que se enriquece con la teoría y así perfeccionar el desempeño de sus funciones.

El desarrollo de la preparación por medio de las visitas de ayuda metodológicas así como las preparaciones metodológicas se ha tomado como espacio para el desarrollo de la preparación, donde los compañeros de la Educación de Adultos se encargan de ejecutarla con una frecuencia mensual. En el capítulo se ofrece un análisis del contexto en que se aplicó la investigación a la muestra seleccionada para ello, así como las precisiones sobre el proceso de implementación de la propuesta metodológica elaborada sobre la base del diagnóstico de los directivos y sus reservas, explicando sus características y diseño. Se analizarán los resultados obtenidos teniendo en cuenta la aplicación de un grupo de instrumentos y se evaluarán los principales logros y limitaciones en la aplicación de la Propuesta Metodológica.

2.1- Caracterización de la preparación de los directores de la Educación de Adultos en los momentos actuales

Como concepción general para el desarrollo de la preparación se tienen en cuenta los estudios realizados por Valle Lima, (1994) donde se hace referencia a los tipos de preparación partiendo desde la concebida como primaria, considerada esta como aquella que va a resolver o a tratar de manera rápida los problemas que se han encontrado en la práctica de la dirección, y otra permanente, que vaya dirigida donde las temáticas puedan ser modificadas teniendo en cuenta las necesidades diagnosticadas en el desempeño directivo.

Supone, por tanto, una lógica que justifica el sistema de preparación de cuadros y sus reservas en el municipio de Cienfuegos se realiza a partir de una derivación de objetivos, en la que se tiene en cuenta el diseño propuesto por la Dirección Provincial de Educación y la comisión de cuadros del Poder Popular Municipal. Para diseñar los temas que se desarrollan en las “Escuelas de Directores”, se analiza además el diagnóstico que aflora la evaluación profesoral de los directores y se tiene en cuenta la experiencia de los mismos. Con estos elementos se elaboran un plan de preparación que se pone en práctica por el Departamento de Cuadros Municipal y que se lleva a concreción estos elementos de manera sistemática en las Escuelas de Directores.

En efecto, el desarrollo del sistema de trabajo del nivel de Dirección Municipal como marco para el despliegue de las acciones de preparación de los directores, ofrece la posibilidad de conjugar estos dos tipos de preparación y complementarlos mutuamente. La preparación colectiva donde se desarrolla el contenido teniendo en cuenta relación entre la experiencia que poseen los directores y la teoría, propiciando un intercambio enriquecedor y la autopreparación como medio para complementar las necesidades específicas de cada uno de ellos.

Es posible y necesario precisar entonces los principios que deben regir ambos tipos de preparación, cuya observancia se considera como requisito indispensable para garantizar su complementación, para ello se realizó una consulta bibliográfica, donde no faltaron los autores Vázquez Pérez, Añorga Morales, Bringas Linares y Díaz Llorca, dada la importancia de sus criterios, respecto al tema tratado. En tal sentido se precisan los principios que deben regir las mismas. Entre ellos se encuentran:

- El principio de la atención diferenciada.
- El principio del intercambio de experiencias.
- El principio de la búsqueda colectiva de soluciones a problemas modelados de la práctica escolar.

- El principio de la discusión de soluciones y la comprobación práctica de las mismas.

Es importante significar el nivel de preparación que tiene cada director para dirigir científicamente, y se considera que ello está determinado por:

- **Los conocimientos científicos, técnicos, metodológicos, ideo políticos, económicos y de dirección con que cuenta para sustentar una autoridad real.**
- **Las habilidades desarrolladas para aplicar los mismos, el propio ejercicio de la dirección, en un contexto determinado y en función de los objetivos propuestos.**
- **Los valores que pueden transmitir en el desarrollo de las relaciones de dirección, manifiestos en su conducta personal, en el clima socio psicológico creado en la institución que dirige y en el desarrollo profesional de sus subordinados.**

Tomando como plataforma los componentes principales para el trabajo de preparación con los cuadros: Preparación en Dirección, Preparación Técnica y Metodológica, Preparación Económica, Preparación para la Defensa y Preparación Política, en la Dirección Municipal de Educación se diseñaron un grupo de temas para el desarrollo de las “Escuelas de Directores”. Nos ocupa entonces, precisar los temas que se tratan en el componente de dirección:

- Sistema de reuniones. Planes. Temáticas de los Consejos de Dirección.
- Liderazgo.
- Tiempo.
- Toma de decisiones.
- Delegación.
- Comunicación.
- Capacidad de dirección.
- Taller sobre evaluación profesional. Cronograma. Certificado de evaluación.

Los temas que se desarrollan como parte de la preparación de los directores a nivel municipal tienen un carácter general, pues son impartidos para todos los directivos de los diferentes niveles de educación. Está establecido que las características de cada educación sean precisadas en las visitas de ayuda metodológica, pero esto no se lleva a la práctica de forma tal que permita tratar las necesidades de preparación de los directores de la Educación de Adultos, es decir que materialice la generalidad aportada teniendo en cuenta las especificidades de esta educación.

Es en el sistema de trabajo donde las visitas de ayuda metodológica alcanzan la dimensión para la producción y desarrollo de los modos de actuación. Resulta evidente la importancia de la preparación de los directores para el correcto desarrollo de su sistema de trabajo, asumiendo esta como sostén fundamental en función del desarrollo de su actividad pedagógica profesional de dirección⁴⁵.

2.2- Propuesta metodológica. Características y diseño

Como forma de organización de la preparación de los directores y sus reservas en la Educación de Adultos se asume la propuesta metodológica a realizar en las visitas de ayuda metodológica teniendo en cuenta las características, necesidades y potencialidades de los mismos, tomando como punto de partida la caracterización que de estos tienen las estructuras municipales.

Supone, por tanto, una lógica que justifica el tipo de actividades interactivas⁴⁶ que se realizarán durante el desarrollo de las visitas, además, sirve de base para las

⁴⁵ Considerada como actividad pedagógica profesional de dirección, la cual puede ser definida como aquella actividad de carácter técnico-metodológico y científico-pedagógico, relacionada con el perfeccionamiento del contenido de la educación que se brinda a los estudiantes, así como con el sistema de evaluación, superación, calificación y recalificación del personal docente y los cuadros. Está dirigida a la transformación de la personalidad y al desarrollo profesional de los cuadros y docentes, en función de los objetivos que plantea el Estado a la formación de las nuevas generaciones. Se desarrolla en el marco de un proceso de solución conjunta de tareas, tanto de carácter instructivas como educativas y en condiciones de plena comunicación con el docente o cuadro objeto de transformación, el colectivo pedagógico al que pertenece y las organizaciones políticas, estudiantiles, sociales y de masas que actúan en su entorno.

⁴⁶ Considerada está por P. Valiente, como: actividades en las que establecen relaciones de intercambio que se ejercen recíprocamente entre dos o más personas, donde se permite una interacción a modo de diálogo, que propicie la comprensión del contenido que se está tratando y que se enriquece con las experiencias que cada sujeto pueda aportar.

reuniones de directores en función de cómo se debe ir transformando la intervención según los diferentes temas a tratar y teniendo en cuenta las exigencias que se suceden actualmente en este tipo de educación.

Para diseñar la propuesta metodológica, se adoptó lo que plantea el Reglamento Ramal para el Trabajo con los Cuadros del Ministerio de Educación sobre como debe materializarse la preparación en el sector educacional: "*ARTÍCULO 42: La preparación y superación de los cuadros y sus reservas es uno de los componentes principales del Sistema de Trabajo del MINED. Consiguientemente, debe estar contemplado en la planificación anual, encontrar salida en sus respectivos planes mensuales de trabajo y ser actualizado cada año en el marco del proceso de elaboración de los objetivos anuales, de la elaboración del Plan Económico-Social y del Presupuesto del Estado.*"⁴⁷ Por consiguiente la propuesta metodológica se caracteriza por formar parte del sistema de trabajo del nivel de Dirección Municipal.

Para el diseño de la propuesta metodológica de preparación cobra especial relevancia la teoría de Vigotsky, ya que tiene en consideración el **carácter mediatizado de la psiquis humana** en la que subyace la génesis de la principal función de la personalidad: La autorregulación y su papel en la transformación de la psiquis, función que tiene como esencia la unidad de lo cognitivo y lo afectivo, elementos psicológicos que se encuentran en la base del sentido que el contenido adquiere para el sujeto, de esta forma el contenido psíquico sobre la base de la reflexión se convierte en regulador de los modos de actuación. En su teoría la "Zona de desarrollo próximo" ya que posibilita determinar las potencialidades y necesidades y llegar a decidir la ayuda necesaria en cada caso hasta alcanzar el nivel de preparación deseado.

Es significativo, que al mismo tiempo que al diseñar la propuesta metodológica con una **concepción didáctica** que propicie un proceso de enseñanza

⁴⁷ Comité 40. Ministerio de Educación. "REGLAMENTO RAMAL PARA EL TRABAJO CON LOS CUADROS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN" En "DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000. p 21.

aprendizaje desarrollador, se considera necesario asumir como fundamentos filosóficos aquellos que brindan la Filosofía Materialista Dialéctica en general y la Filosofía de la educación en particular, como guía, elemento orientador e instrumento rector para la actividad práctico educativa. La concepción dialéctica tiene un enfoque sistémico cuya **importancia metodológica** radica en que le aporta integridad al proceso de enseñanza-aprendizaje e indica el análisis de sus componentes personales y no personales y el esclarecimiento de los nexos existentes entre ellos.

El sistema de conocimiento, desarrollo de habilidades, así como la actuación de los directores y sus reservas tiene la doble condición de ser contradicción interna del proceso y fuerza motriz de su desarrollo, que al darle seguimiento refuerza su carácter interrelacionado para concebir adecuadamente un proceso de enseñanza-aprendizaje reflexivo.

Esta concepción se orienta en **lo sociológico** hacia la relación dialéctica individuo-sociedad vista en sus múltiples dimensiones patrióticas, culturales y espirituales, conjuga los intereses personales con los colectivos y los más generales a escala social.

Desde el punto de vista **pedagógico** se tiene en cuenta el carácter complejo de las interacciones que tiene lugar en la dinámica de la actividad pedagógica y sus resultados, la actividad del proceso de enseñanza-aprendizaje desde una perspectiva desarrolladora, de manera que se resalte en la dirección del proceso la vinculación de la teoría y la práctica, del contenido con la vida social y se exploten al máximo las potencialidades educativas de cada tema.

Se precisa además de un aprendizaje no solo para el desarrollo de capacidades de tipo cognitivo, sino para la comprensión y aplicación en la práctica de sí mismo, donde se crean habilidades para el proceso de dirección, es decir un aprendizaje que pondere los pilares del aprendizaje del siglo XXI que integre el aprender hacer, a conocer, a hacer, a convivir y a emprender.

Siguiendo esta lógica, se desprende otra característica de la propuesta metodológica diseñada: se desenvuelve de forma sistémica --de carácter político y

contenido pedagógico--, teniendo en cuenta la elevación continua del nivel de profesionalidad de los directores y sus reservas en la base, encaminada a lograr el perfeccionamiento de su desempeño y --por consiguiente-- el mejoramiento de los resultados generales del trabajo de las escuela y la Dirección Municipal de Educación.

Se **caracteriza** además por la utilización de métodos de dirección participativos, ya que la concepción, planificación, organización y ejecución de las actividades propuestas, imponen la necesidad de desarrollar un *"...conjunto de acciones encaminadas a coordinar el trabajo común (...) a través del empleo de diversos procedimientos (...) para la organización de las interrelaciones de los colectivos de trabajo en cuanto a la elaboración de fines y vías del desarrollo del sistema, así como en cuanto a la realización de estos en la práctica."*⁴⁸ En este sentido en la propuesta se emplean formas para desarrollar el contenido que se ponen en práctica mediante una estrecha vinculación de los directores y reservas con los metodólogos que dirigen la actividad, pues se basa en el análisis de la teoría vinculada a situaciones que se dan en su accionar cotidiano.

Por último, la propuesta metodológica posee un **rasgo esencial** que sintetiza los anteriores: está esencialmente integrada por las actividades interactivas de preparación y desarrollo personal y profesional, sistemáticamente desarrolladas entre dirigentes y dirigidos, los objetivos formativos que estas persiguen, los métodos que favorecen el cumplimiento de los mismos, y los modos de actuación que se utilizan para optimizar las relaciones de dirección que objetivamente se establecen entre ellos. Además se caracteriza por un nivel de especificación con relación a las necesidades de los directivos de la Educación de Adultos. Desde esta perspectiva se centran:

⁴⁸ Comisión Central de Cuadros. "PRINCIPIOS QUE SUSTENTAN LA POLÍTICA DE CUADROS". En "DOCUMENTOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE CUADROS". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 2000. p.15

- Los contenidos básicos de la labor del director. Sus funciones
- En nuevos modos de actuación del mismo, a partir de una cultura integral de dirección que conlleva agilidad en su pensar y accionar, aplicación de nuevos conceptos para la planificación, organización del trabajo de la escuela, control y evaluación de las tareas, introducción de forma creativa de los Programas de la Revolución atendiendo a sus condiciones objetivas concretas, esgrimir con prioridad la atención y desarrollo del factor humano, y promover la comunicación, entre otros cambios.

Ha sido concebida como una **propuesta de aplicación** por parte de la estructura que atiende esa educación. Presenta como núcleo central la idea de elevar los resultados del desempeño individual de los directores creando las bases para provocar transformaciones en la Educación de Adultos y propiciar un acercamiento a la excelencia e idoneidad de sus trabajadores.

En esencia, para materializar dicha propuesta se utilizan **los talleres metodológicos, las visitas de ayuda metodológica, y la autopreparación** como formas fundamentales para entrenar, desarrollar y actualizar a los directores y sus reservas, poniendo en práctica actividades interactivas que se desarrollan mensualmente durante el curso escolar, entre metodólogos y directores. Se aplican teniendo en cuenta diferentes etapas, en función de objetivos formativos predeterminados por las necesidades de los directores y mediante el tratamiento de métodos de dirección y modos de actuación propios de la preparación en el puesto de trabajo.

¿Por qué propuesta?

No se considera esta propuesta como única y acabada, por el contrario tiene este carácter porque es eso, una proposición, una vía, una alternativa, una manera susceptible de enriquecimiento y adecuaciones.

¿Por qué metodológica?

Porque está concebida como un proceso que se desarrolla por etapas de manera sistematizada y coherente, siempre dirigido a los directores y sus primeras

reservas en la Educación de Adultos hacia la preparación en el componente de dirección, sin desatender el qué, el con quién, dónde y partiendo del para qué.

Por tanto se precisa como **objetivo general** de la propuesta metodológica:

- Preparar a directores de la Educación de Adultos y sus reservas con los recursos metodológicos para el perfeccionamiento, desarrollo y/o consolidación de las competencias básicas que conforman la profesionalidad y el mejoramiento profesional y humano a través de una propuesta de preparación concebida con enfoque diferenciado y específico, cuyo contenido emana de las necesidades y problemas educativos de estos directivos, así como de las exigencias que la sociedad contemporánea plantea a este tipo de escuela y direccionan el proceso de cambio en curso.

Para materializar la propuesta metodológica de preparación se toman en consideración como **objetivos específicos** los siguientes:

1. Explicar y fundamentar los objetivos y el contenido del proceso de transformación en la Educación de Adultos y sus aspectos pedagógicos, organizacionales y cómo planificar, organizar, regular y controlar las acciones necesarias para su implementación.
2. Explicar el contenido de las funciones generales de la dirección, considerando las acciones fundamentales que conciernen a las mismas en el contexto de la dirección escolar.
3. Demostrar la puesta en práctica de las funciones generales del ciclo directivo y del director en la Educación de Adultos, a partir del dominio teórico de su contenido y el desarrollo y/o consolidación de las habilidades correspondientes.
4. Fundamentar el papel determinante de la atención al factor humano en el proceso de dirección escolar y los requerimientos básicos que de ello se derivan para la actuación del director.
5. Demostrar un estilo de dirección participativo tomando como base la comunicación con sus subordinados, el grado de motivación y cohesión grupal.

6. Caracterizar partiendo del diagnóstico, el trabajo con la familia y la comunidad, para la detección y reducción de los jóvenes desvinculados, así como las vías para organizar, regular y controlar su realización y evaluar sus resultados.

Es fundamental dar tratamiento dentro de los contenidos de las **visitas de ayuda metodológica** a los componentes que se relacionan a continuación: (Ver anexo 2)

- El proceso directivo en los centros de adultos: las funciones generales de dirección. Habilidades y acciones fundamentales asociadas a las mismas.
- El proceso de solución de problemas asociado a la toma de decisiones. Herramientas de la Dirección.
- El factor humano en el proceso de dirección. Dirección participativa, estilo de dirección, comunicación, motivación, desarrollo y cohesión grupal. Habilidades y capacidades a desarrollar para el tratamiento efectivo al factor humano en el proceso de dirección escolar.
- El contenido y la Dirección del Trabajo con la Familia y la Comunidad. Funcionamiento del Consejo de Escuela en la Educación de Adultos.

Como complemento práctico de los anteriores se conciben para aplicar en las preparaciones o reuniones metodológicas otra forma para el desarrollo de la propuesta entre la que se encuentra los **talleres** (Ver Anexo 1). Mediante estos se trataron los temas siguientes:

- El director en la Educación de Adultos, sus funciones. Vías para ponerlas en práctica.
- El tratamiento efectivo al factor humano. Comunicación, motivación, desarrollo y cohesión grupal.
- El liderazgo educacional. ¿Se puede crear un líder? El estilo de dirección.
- La Toma de decisiones. Determinación de problemas. El proceso de solución de problemas asociado a la toma de decisiones.

Las formas de preparación colectiva antes expuestas se combinan con individuales en el puesto de trabajo del director, lo que garantiza:

- La atención a necesidades educativas de carácter individual, que no fueron tratadas en la propuesta.
- La continuidad en el tratamiento individual, diferenciado, del contenido objeto de estudio en las actividades de carácter colectivo, especialmente en lo referido al desarrollo de las habilidades.
- La evaluación sistemática del cambio que se va produciendo en el desempeño profesional directivo, como resultado del proceso de aprendizaje.
- La detección de nuevas necesidades educativas individuales.

La forma de preparación en el puesto de trabajo sirve de complemento y antecedente a las formas colectivas. La principal a utilizarse es:

- **La autopreparación:** a la que corresponde un lugar especial dentro del conjunto de formas que se emplean como parte del proceso de preparación, dado su carácter individual, práctico, sistemático, diferenciado y las posibilidades de su interrelación con las restantes.⁴⁹ La planificación de esta forma de preparación se concretará en los planes individuales de los directores, en los que se precisará:
 - Temática de estudio
 - Objetivos a lograr
 - Contenidos que deberán ser estudiados
 - Bibliografía básica y complementaria a emplear
 - Tiempo para desarrollar el estudio de la temática
 - Forma (s) de evaluación del cumplimiento de los objetivos

Se sugiere en el diseño de la **autopreparación** dirigirla a elementos específicos referidos a:

- Contenidos básicos y aspectos didácticos de las asignaturas del currículo de la Educación de Adultos, que se diseñarán en correspondencia con las

⁴⁹ Motola Roffe, Daniel (1996). La autopreparación de los profesionales de la Educación , Tesis en opción del título de Máster en Educación Avanzada, CENESEDA-ISPEJV, La Habana, Cuba. p.35

necesidades específicas derivadas de la formación inicial de pregrado del directivo.

- El uso de la información científico – técnica.
- Contenidos de resoluciones que norman el trabajo en la educación de adultos.
- La comunicación factor esencial para lograr una buena dirección.
- La práctica integral de la Lengua Materna.
- Características psico-pedagógicas de los jóvenes y adultos.
- Aspectos teóricos y metodológicos en la dirección del aprendizaje escolar.

Podrán incrementarse otros aspectos a la **autopreparación** para el tratamiento de temáticas no consideradas en el diseño de contenido de la propuesta de preparación, y que se relacionan con necesidades individuales de los directivos.

La finalidad del proceso de enseñanza - aprendizaje con directores y las características especiales de estos como sujetos de aprendizaje determinan un conjunto de exigencias y requerimientos didácticos que este proceso debe reunir y son de imprescindible cumplimiento durante el desarrollo de las diferentes formas de preparación que constituyen la propuesta metodológica. Para el desarrollo de la misma consideramos que se deben tener en cuenta **recomendaciones metodológicas** que garantizan el proceso de enseñanza aprendizaje. Estas son:

- La consideración de la existencia de un caudal de conocimientos y experiencia acumulados (acertados o no) por los sujetos de aprendizaje, como consecuencia de su actividad práctica y su incorporación de forma activa, en función de resolver problemas.
- La planificación de las tareas docentes a desarrollar en armonía con las acciones de autopreparación de los directores.
- El empleo y aprovechamiento máximo de las posibilidades que brinda el desarrollo de las actividades de aprendizaje en el puesto de trabajo, al producirse una confrontación experimental directa con los problemas prácticos.

- Su estructuración con un marcado carácter diferenciado, que tome en cuenta las necesidades educativas individuales, de todo tipo y origen, de los sujetos de aprendizaje, determinadas a través del diagnóstico.
- La consideración de las vías para la retroalimentación como un elemento consustancial de manera que los dirigentes en aprendizaje puedan conocer sus puntos fuertes y débiles, como condición primaria para el cambio en lo individual.
- El empleo de métodos y la creación de un clima de confianza (entre el conductor del proceso y los participantes) que propicien el fomento de la independencia de los participantes en la preparación.
- El empleo de métodos de enseñanza que resulten adecuados con la naturaleza del cambio que se pretende lograr y aseguren la efectividad del aprendizaje a partir de la reflexión y el análisis, que permita a los participantes elaborar sus propias conclusiones.
- La asunción por el metodólogo que imparte la actividad de un papel de mediador que organiza el proceso, propicia la participación y el intercambio de experiencias y encauza la actividad hacia búsqueda de las soluciones.
- La concepción de la evaluación del aprendizaje enfocada hacia la constatación del cambio personal producido en los directivos y el impacto de ello en su medio laboral.

El siguiente esquema representa la organización dada a la propuesta metodológica para la preparación de los directores y reservas de la educación de adultos en el componente de dirección en el municipio de Cienfuegos.





Figura 3 Concepción general del diseño de la propuesta metodológica.

Se puede resumir lo tratado con anterioridad destacando que la elaboración de la propuesta metodológica es una vía eficaz de preparación para los directores y reservas de la Educación de Adultos en el municipio de Cienfuegos, con vistas a que puedan consolidar el componente de la dirección, les permita aplicarlos a su desempeño profesional y así elevar la calidad de su quehacer.

2.2.1- Descripción del contexto de la muestra

La investigación transitó por la metodología del método de la investigación acción participativa. La concepción metodológica de investigación-acción participativa que se asume, es la planteada por el Dr. Rodolfo B. Gutiérrez Moreno, y que se ajusta al objeto de esta investigación, así como a las condiciones histórico-concretas.⁵⁰

Para el estudio empírico y la valoración en la práctica se tomó como población 13 directores que conforman los cuadros de la Educación de Adultos en Cienfuegos y

⁵⁰ Gutiérrez Moreno Rodolfo. La preparación del profesor para la educación de la sexualidad de los adolescentes a través de un sistema de módulos de estudio a distancia. Tesis en opción al grado científico de Dr. En Ciencias Pedagógica. ISP Félix Varela Villa Clara 1999. (Soporte electrónico). p.45

20 reservas y como muestra 8 directores y 12 reservas, que representan el 66,6%. Estos últimos poseen una experiencia en el cargo que oscila entre 1 y 7 años así como una permanencia en el sector de 7 a 37 años. Son docentes que tienen evaluaciones profesoriales con la categoría de B y directores que según su diagnóstico le faltan elementos en el componente de dirección.

Se tuvo en cuenta 4 dimensiones básicas, sobre la base de las competencias directivas explicadas en el capítulo 1, para evaluar la validez de la propuesta. (Anexo 3).

1. Competencia básica.
2. Competencia social.
3. Competencia Técnica y profesional.
4. Competencia de mando.

Para este proceso de medición y evaluación se aplicaron los siguientes instrumentos:

Los datos obtenidos han sido resultados del método de observación, de encuestas aplicadas, de entrevistas y también del cuestionario que se aplicó a directores de las diferentes escuelas, consultas con especialistas y análisis de documentos elaborado por los directores.

- La **observación**: dirigida a las estructuras de dirección durante la etapa del diagnóstico y evaluación. Se aplicó con el objetivo de comprobar el nivel de preparación de los directores de la Educación de Adultos para el desarrollo de su trabajo en la escuela y para determinar los cambios operados en ellos antes y después de aplicada la propuesta. (Ver anexo 4)
- La **encuesta**: fue el instrumento aplicado a directores y reservas, durante la etapa de diagnóstico y evaluación, esencial por la aportación de información básica sobre el comportamiento de la preparación y para provocar el punto de partida hacia la conformación de la propuesta metodológica. (Ver anexo 5)
- La **entrevista**: (Ver anexo 6) se aplicó a directores, reservas, docentes, personal de la comunidad relacionado con el centro y estructuras de la Dirección Municipal de Educación. Permitió confirmar nuevamente la realidad

del problema científico, pero sobre todo, determinar causas y conformar alternativas de solución. Esta fue aplicada de forma individual.

- **Análisis de documentos normativos y metodológicos:** elaborados por el organismo central, que han creado las bases para orientar y organizar todo el trabajo de preparación de los directores, entre ellos se destacan: "Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas", "Reglamento Ramal para el Trabajo con los Cuadros del Ministerio de Educación", "Código de Ética de los Cuadros el Estado Cubano, discursos de nuestro comandante en jefe y diseño de temas de preparación de directores en la Dirección Municipal de Educación en el municipio Cienfuegos. Este análisis fue aplicado durante la etapa de diagnóstico con el objetivo de constatar cómo se abordan en los documentos especializados del Sistema Nacional de Educación los objetivos y contenidos que permitan preparar a las estructuras de dirección.
- **Análisis de registros administrativos:** Para verificar lo que en realidad existe en la práctica en materia de información documental que confirme el cumplimiento de lo establecido, en relación con la preparación de los directores. Los documentos fueron los siguientes: estrategias generales de trabajo para cada curso, sistema de trabajo, planes individuales, convenios colectivos, actas de consejos técnicos, actas de consejos de dirección, actas de los consejos de escuelas, informes dejados por visitas de ayuda metodológica e inspecciones, planes de preparación de las reservas, planes individuales de los directores, entre otros.

2.2.2- Presentación y análisis de los resultados obtenidos

El proceso de determinación de las necesidades de aprendizajes de los directores debe verse como un momento de gran importancia a la hora de proyectar una propuesta de preparación, determinándose las 4 etapas: investigación, comparación, análisis de la brecha y valoración de las necesidades. En la investigación, en la medida que se obtiene la información de diversas fuentes, se

fue cruzándola para hacerlas más veraces, exceptuando los factores subjetivos. En la comparación entre el estado real y el deseado se buscaron los puntos de contacto y se logró obtener las necesidades de desarrollo. El análisis de la brecha permite ser más específico y deslindar los problemas que se resuelven mediante la preparación y la ayuda metodológica, de los que no se resuelven por estas vías. Por último la valoración de las necesidades prepara las condiciones para la posterior determinación de los objetivos y por tanto la dirección del proceso de enseñanza aprendizaje.

Todo el proceso de la investigación se desarrolló durante dos cursos escolares. El diagnóstico efectuado ha sentado las bases para poder determinar las necesidades de preparación de cada director, precisando regularidades generales, las que son comunes a todos los directores; particulares, aquellas que permiten atender las diferencias, deficiencias y carencias en el estilo y métodos para el desarrollo de la dirección y las específicas de cada director.

A partir de las regularidades antes mencionadas se organizaron en tres grupos los directores:

Grupo I: Directores cuyas carencias e insuficiencias requieren de un programa diferenciador para el perfeccionamiento de los estilos y métodos, del dominio de los contenidos básicos de su labor y erradican así las carencias que interfieran en sus resultados. Son directores noveles y con menos años en su función como directores de escuela.

Grupo II: Directores que presentan ciertas y determinadas insuficiencias en su gestión y acción relacionadas con los estilos y métodos y en los contenidos básicos de su labor que no afectan los resultados de su labor y que tienen entre 2 y 5 años de experiencia en el cargo.

Grupo III: Directores que demuestran un buen desempeño en el cumplimiento de sus funciones y que a demás constituyen el grupo de mayor experiencia y estabilidad y que pueden ser multiplicadores y aportar sus conocimientos a los restantes grupos en intercambios y desarrollo de actividades demostrativas.

La escala valorativa (Ver Anexo 7) se le aplicó a 8 directores y 12 Jefes de departamento y subdirectores que constituyen sus reservas, de acuerdo con los resultados de su aplicación: En el dominio de las resoluciones el 10 % (2 encuestados) posee un adecuado conocimiento, el 50 % (10), manifiesta un nivel aceptable, el resto poco dominio para un 40 %. En cuanto a las funciones de los directores de la Educación de Adultos, solo el 10 % (2 encuestados) se considera con una buena preparación, el 30 % (6) poseen un nivel medio y 8 de los involucrados tienen poco conocimiento de este tema para un 40 %. Relacionado con los conocimientos para diseñar y ejecutar proyectos de trabajo metodológico y preventivo, el 50 % (10 encuestados) tienen muy poco dominio, (8) 40% dominan algunos conceptos, y 2 encuestados expresan tener pleno dominio en esta dimensión.

Sobre los elementos para lograr una adecuada planificación contamos con 3 encuestados (15 %), que posee una buena preparación y lo ejecutan con calidad, 17 (85 %) poseen dificultades en la implementación de las mismas que limita el logro de resultados cada vez superiores. Cuatro encuestados (20 %) tienen dificultades para lograr la coherencia de los órganos técnicos y de dirección. De los encuestados, 13 (75 %) no logra dar prioridades a las tareas, ni ajusta las mismas en forma requerida. De la muestra, 15 (75 %), se autoevalúa con limitaciones en el control y evaluación de las tareas planificadas y 11 (55 %) no logran determinar que método utilizar para desarrollar las estrategias de trabajo, ni delegan en sus subordinados.

En cuanto a la competencia comunicativa: 2 encuestados que representa el 10% tienen pocas habilidades para la expresión oral y el logro de la motivación de sus subordinados, el 55 % (11) se expresan en forma aceptable, 7 (35 %) posee una correcta expresión.

Resultados de la observación a diferentes actividades del sistema de trabajo del director en los centros de la Educación de Adultos

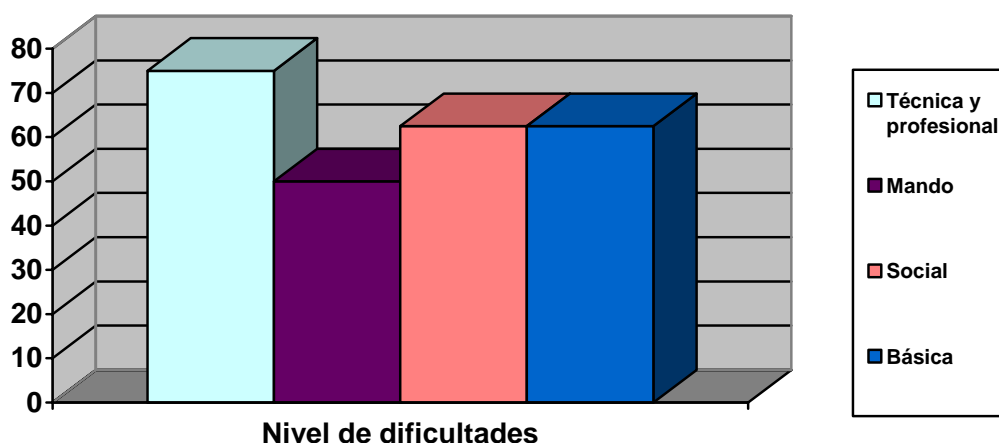
La observación arrojó los siguientes resultados:

- Se aprecia, en 6 directores (75 %), falta de conocimientos precisos en dominio de los documentos normativos específicos de la enseñanza, fundamentalmente, los relacionados con el proceso de matrícula y el diseño de horarios por módulos que garantice el cumplimiento del plan de estudio, lo que se refleja en el incumplimiento de indicaciones. Solo 2 directores demuestran tener dominio de esas cuestiones.
- Tres directores (37,5 %) tiene dominio de sus funciones, el resto (5 para un 62,5 %) se limitan a las de carácter general y no se hace referencia a las específicas de la enseñanza, lo que limita su accionar en las diferentes actividades de dirección.
- El 100% conocen las transformaciones de la Educación de Adultos, pero poseen dificultades en la implementación de las mismas por la insuficiente preparación en el componente de dirección que limita el logro de resultados cada vez superiores. Cuatro, (50%) tienen dificultades para lograr la planificación coherente de los órganos técnicos y de dirección, 6 (75 %) tienen limitaciones en el control y evaluación de las tareas planificadas, 5 (62,5 %) no logra determinar como desarrollar las acciones, ni delega en sus subordinados.
- Como tendencia el 6 directores (75%) utilizan elementos de la dirección colectiva con responsabilidad individual lo que no siempre se logra por las insuficiencias en los niveles de preparación.
- Cuatro directores (50%), no logran establecer métodos para cohesionar el colectivo de la escuela, encaminar los esfuerzos y la atención de todos hacia el cumplimiento de las tareas principales. El resto (50%) logra la motivación del colectivo, establece afectividad entre él, docentes, personal no docente, estudiantes, familia y comunidad y crea y mantiene un ambiente en el cual las demás personas pueden hablar y actuar sin temor a las consecuencias.
- El 100 % logra el funcionamiento de aulas anexas, pero no desarrollan métodos efectivos para su control, por falta de preparación de los directivos en esta función.

- Cinco directores (62,5 %), no muestran persistencia frente a los problemas y desafíos y le falta profundidad e independencia del pensamiento para proyectar y ejecutar estrategias de intervención.

De forma general los resultados de la escala valorativa y de la observación coinciden, lo que permitió determinar que el 75 % (15 participantes) tienen dificultades en las dimensiones antes precisadas. En la competencia técnica y profesional el 75 % (15 participantes) presenta carencias, el 50 % (10 participantes) tienen limitaciones en la competencia de mando, en la competencia social el 65 % (13 participantes) tienen deficiencias y la misma cantidad presentan problemas en la competencia básica.

El gráfico siguiente evidencia el nivel de dificultades en cada competencia:



La observación de las actividades del sistema de trabajo permitió además determinar como fortalezas de esta educación que:

- El 100 % de los directores identifican, comprenden y están motivados en relación a las transformaciones que se vienen desarrollando en su educación.
- La preparación del claustro desde el punto de vista técnico, puesto que la mayor parte tienen varios años de experiencia como docentes en la misma Educación.
- Todos los directores (100%) poseen compromiso político con la tarea encomendada, lo cual demuestran en su actitud consecuente con la responsabilidad que posee el cargo que ocupa y su alta disposición para el

cumplimiento de la tarea en cuestión, pero la insuficiente preparación que poseen como se ha explicado con anterioridad, es lo que limita el logro de resultados superiores en la actividad que realizan.

Resultados de la entrevista a directores de la Educación de Adultos

Las entrevistas a los directores que se desarrollo de forma individual, arrojó los siguientes resultados:

Al caracterizar los docentes, 4 directores (50%) no tienen en cuenta, los aspectos siguientes: autoestima, aspiración, valores morales y la autosuperación. De la institución la misión, objetivos los valores a potenciar, etc. y del entorno: la actividad económica más importante, estrategia de desarrollo económico y social potencialidades laborales, políticas culturales y recreativas de la zona. Solo 1(12,5%) valora los elementos antes mencionados y en solo 3 (37,5%) casos se evidencia la aplicación conciente de sus funciones.

Dos, es decir el 25 % posee dominio de las funciones generales, pero ninguno hizo referencia a las específicas de la enseñanza, como tendencia general relacionaban con las funciones de dirección y el sistema de trabajo.

Todos de una forma u otra ponen de manifiesto estar conscientes que para lograr el encargo social de la escuela necesitan del apoyo de todos los factores, pero con los que más se relacionan es con el PCC y otras instituciones educativas de la comunidad.

Tienen diseñado en el sistema de trabajo como debe ser el funcionamiento en sistema de los órganos de dirección, pero existen deficiencia en su puesta en práctica, aún 4 (50%) mezclan las funciones de los diferentes órganos, por lo que no cumplen con su encargo.

Sólo 1 considera haber alcanzado la idoneidad y el liderazgo, por el tiempo que lleva en el cargo y los resultados de su labor el resto no lo logra, poniendo de relieve que se desconocen algunos elementos esenciales que definen dichos estadios.

Todos coinciden en la existencia de barreras en la dirección escolar tales como: desorganización y falta de unidad y coherencia en el sistema de trabajo interno y

externo, no entendimiento, ni accionar uniforme en la labor educativa como tarea de todos, mecanismos burocráticos, reunionismo, variedad de informes que se repiten, rutina y poca científicidad en las gestiones de dirección etc.), existencia de diferentes líneas de acción por organismos y demás factores de la comunidad, etc. De forma general manifiestan que necesitan una preparación más relacionada con su enseñanza y en técnicas de dirección que le permitan un mejor accionar.

En sentido general con los instrumentos y métodos aplicados se pudo conocer las deficiencias, insuficiencias y las barreras que se producen en la dirección escolar, entorpeciendo la idoneidad y el liderazgo en los directores de escuela, que a continuación se enumeran:

1. De los 8 directores estudiados a inicio sólo 1 fue preparado como reserva y 2 se mantenían como tal. Actualmente 5 fueron reserva y 2 se mantienen como reserva de cargos superiores.
2. Poca preparación sobre los elementos del diagnóstico para conocer las características de su claustro, la institución que dirigen y de los factores de la comunidad, elementos esenciales para la buena conducción del proceso pedagógico.
3. Insuficiente dominio de los elementos de planificación que conlleva a la falta organización y coherencia al sistema de trabajo.
4. Desconocimiento parcial de las funciones de los directores en la Educación de Adultos.
5. Desconocimiento parcial del sistema de dirección y su necesaria cohesión en la dirección escolar.
6. Insuficiente dominio de cómo encausar el funcionamiento en sistema de los órganos de dirección y técnicos en la dirección del proceso pedagógico.
7. Poca conciencia de la unidad y exigencia de todos los factores para encausar la aplicación efectiva de la política educacional en función de la prevención.
8. Desconocimiento y poca búsqueda a través la autosuperación para su alcance de los términos idoneidad y liderazgo en la dirección escolar y no existencia de un

algoritmo cohesionado para lograrlo a través de la preparación, el entrenamiento en el puesto de trabajo de forma sistemática.

9. Falta de habilidades para una comunicación efectiva y el logro de motivaciones en los docentes para la realización de las tareas encomendadas.

2.3- Proceso de implementación y evaluación de la propuesta metodológica

El proceso de implementación progresiva de la propuesta metodológica, transcurre por la implementación de 6 etapas:

I. Investigación-exploratoria-diagnóstica.

II. Recopilación de la información documental como complementación de la exploración diagnóstica.

III. Elaboración colectiva, progresiva y racional de la propuesta metodológica.

IV. Preparación de los protagonistas del cambio.

V. Proceso de control y evaluación.

VI. Efecto de la propuesta metodológica en los protagonistas del cambio.

Se prioriza la **primera y segunda fase** porque permitieron describir el fenómeno objeto de investigación, confirmando el problema científico y la **tercera fase** porque permitió pasar de la descripción del fenómeno, a la explicación de la esencia del mismo, es en esta fase donde se produce la elaboración de la propuesta metodológica como alternativa para transformar la realidad.

En la **cuarta fase** se puso en práctica la propuesta metodológica, materializándose las actividades que se planificaron en función de la preparación, la **quinta fase** se expone como resultado práctico, el control y evaluación del proceso a partir de la implementación de las acciones propuestas y en la **sexta fase** se evidencia el efecto de la propuesta metodológica en los protagonistas del cambio.

La metodología para introducir el cambio en la preparación de los directores a través de la propuesta metodológica, retoma las necesidades del cambio generadas durante las tres primeras fases del proceso investigativo y da continuidad al método de investigación acción participativa para trascender en este estadio a la satisfacción de las mismas, aprovechando las motivaciones

generadas y la voluntad política de los protagonistas involucrados en este proceso.

La metodología para el cambio se sustenta en el desarrollo, como parte de la **Visita de Ayuda Metodológica**, en primer lugar de temas para la preparación de los directores en los cuales se analizan elementos de contenido y metodológicos que propicien un mejor desempeño de los mismos; al tiempo que se va dando cumplimiento a los objetivos para ser introducido a la práctica de los directores y sus reservas, en un segundo lugar en los **talleres**, donde se analizan situaciones problemáticas para ir incorporando paulatinamente los conocimientos obtenidos al sistema de trabajo del centro, que se desarrolla en cada etapa, en función de ir verificando la capacidad que han adquirido los directores y reservas y en un tercer momento, para garantizar el tratamiento a las diferencias individuales que pudieran no abordarse en las actividades de carácter general se diseña la **autopreparación** y la consultoría.

Resultado. Elaboración del proceso de control y evaluación

Quinta fase. El control y la evaluación de la propuesta metodológica de preparación se realiza de manera sistemática durante el proceso de su aplicación práctica y la evaluación tiene lugar en tres momentos: antes, durante y después de la aplicación de la propuesta de preparación.

- a. La evaluación antes de la propuesta metodológica parte de la recopilación de información acerca de los siguientes aspectos:
 - Estructura de la propuesta metodológica de preparación: Si consta con todos los componentes que debiera tener, si faltan componentes o elementos dentro de los previstos que debieron ser considerados, elementos a añadir o suprimir, etc.
 - Cualidades de la propuesta metodológica de preparación: Claridad, objetividad, adecuación a sus objetivos, rigor conceptual, viabilidad, facilidad de ser comprendido.
 - Contextualización de la propuesta metodológica de preparación: Si considera las características del contexto educativo y de los recursos humanos

implicados, en especial de los directores, y toma en cuenta sus necesidades, intereses, expectativas, motivaciones, etc.

- Calidad técnica del diseño de la propuesta: Claridad, precisión y pertinencia de los objetivos propuestos, selección del contenido para el logro de los objetivos, claridad y precisión de los criterios que conforman la política que sirve de guía para su aplicación, claridad y precisión de las recomendaciones didácticas, etc.

La obtención de información se realiza a través de encuestas a los participantes de la propuesta metodológica. (Ver Anexo 8)

b. El control y la evaluación durante la aplicación de la propuesta metodológica de preparación comprenden la realización de un conjunto de acciones durante todo el período de aplicación de las diferentes vías que conforman la propuesta. Tienen un carácter formativo, sistemático y parten de la recopilación de información sobre los siguientes aspectos:

- Cumplimiento de las diferentes **vías** de preparación diseñadas en la propuesta metodológica de acuerdo con lo planificado.
- Calidad del proceso de enseñanza aprendizaje en las actividades de preparación individual y colectiva.
- Niveles de desarrollo logrados por los directores: resultados alcanzados en el aprendizaje, cambios que se aprecian en el comportamiento y los modos de actuación durante su desempeño profesional, desarrollo y consolidación de valores, etc.
- Grado de satisfacción de los implicados en la propuesta (usuarios y conductores) con su aplicación y resultados.
- Cambios perceptibles en los resultados de las instituciones educativas asociados al efecto de las acciones de preparación en la profesionalidad de los directores.

Los principales métodos y técnicas a emplear para obtener información con vistas al control y la evaluación durante la aplicación de la propuesta metodológica son:

- Observación del proceso de enseñanza aprendizaje en actividades de preparación colectiva, mediante una guía. (Ver anexo 8)
 - Análisis del contenido de documentos que puedan aportar información sobre los indicadores considerados (certificados de evaluación del desempeño, informes valorativos de visitas de ayuda metodológica, informes de inspecciones, etc.).
 - La evaluación sistemática y final para la evaluación del aprendizaje durante todas las actividades de preparación individual y colectiva.
- c. La evaluación después de la aplicación de la propuesta metodológica se diseña y organiza a partir de la recopilación de información sobre los aspectos planteados en la propuesta metodológica para la preparación de los directores de la Educación de Adultos.

Los métodos y técnicas para la recogida de información son similares a los empleados para la evaluación antes y durante la aplicación de la propuesta y las fuentes de obtención de la información son los usuarios (directores) y conductores (metodólogos), así como otras de carácter documental: informes de los procesos evaluativos realizados durante la ejecución de la propuesta en durante su aplicación, certificados de la evaluación del desempeño, etc.

Los resultados de esta fase se expresan en la elaboración la guía de observación a las actividades de preparación, es decir, **temas metodológicos, talleres, debates**, con el objetivo de controlar y evaluar el desarrollo del contenido de la propuesta metodológica, adquisición de las habilidades por los directivos y sus reservas para realizar y la vinculación de los conocimientos adquiridos en el desarrollo del sistema de trabajo del centro, con un carácter reflexivo y como un resultado práctico. (Ver anexo 9)

2.4- Aplicación de la propuesta y análisis de los resultados

La sexta fase expone el efecto de la propuesta metodológica en los protagonistas del cambio.

Validación de la Propuesta

La validación de la propuesta metodológica de preparación se lleva a cabo sobre la documentación elaborada una vez finalizado su diseño. A partir de las opiniones de los inmediatamente afectados por la propuesta metodológica diseñada (usuarios, conductores) y de la aplicación de los contenidos en el desempeño de las funciones de dirección, referidas a los indicadores siguientes:

- Si la propuesta metodológica de preparación cumple requisitos tales como: claridad, objetividad, adecuación a sus objetivos, rigor conceptual.
- Si los directores y reservas en su desempeño demuestran: conocimientos que poseen para la labor de dirección, dominio práctico de acciones para el desarrollo de la dirección, competencia comunicativa para la dirección participativa.

La recepción de criterios para la validación de la propuesta metodológica de preparación, antes de su puesta en práctica, se realizó a través de la aplicación de una encuesta. (Ver Anexo 8)

- Se aplicó al 100% de la muestra, usuarios de la propuesta metodológica de preparación y a 3 metodólogos conductores de la misma en este nivel (75%).
- El 100% de los encuestados consideró adecuada la estructura de la propuesta metodológica de preparación diseñada y que los objetivos expresan con claridad y precisión lo que quiere lograrse, se ajustan a las exigencias del proceso de cambio. Reconocieron que los objetivos específicos aseguran el cumplimiento del objetivo general. La totalidad señaló que el sistema de objetivos es factible de lograr y que los objetivos específicos están correctamente derivados del objetivo general.
- Todos los encuestados reconocieron que son adecuadas los temas generales a tratar, que están bien seleccionados, garantizan el cumplimiento de los objetivos y responden a las necesidades de los directores. Sin embargo, el 13 % (3 encuestados) expresaron su duda en cuanto a la factibilidad de su asimilación en el tiempo.

- El 100% de los encuestados considera adecuadas las **formas organizativas** previstas.
- Los encuestados consideraron a la propuesta metodológica de preparación como objetiva 100%, factible 82,6% (19 encuestados), pertinente con las características de la Educación de Adultos 100% y las exigencias del cambio educativo 78,2% (18 encuestados) y que tiene en cuenta las expectativas de estos directivos (88,8%). Todos expresaron una opinión favorable acerca del mismo con énfasis en los talleres: el 78,2 % (18) los calificó como necesario, y el 8,6% (2) como buenos o muy buenos. Los restantes emplearon términos como eficiente, aceptable, factible, objetivo, correcto.
- Las principales inquietudes acerca de la implementación de la propuesta (expresadas a través del 43,4% de las sugerencias realizadas: (10 de 23) se refieren a aspectos organizativos relativos a su inserción adecuada dentro del sistema organizativo de trabajo metodológico del municipio.
- Además en muestreo a la documentación y visitas de ayuda metodológica e inspecciones totales se ha podido constatar las habilidades que lograron crear para la labor de dirección, dominio práctico de acciones de organización, planificación, control y mando, así como en la competencia comunicativa para la dirección participativa.

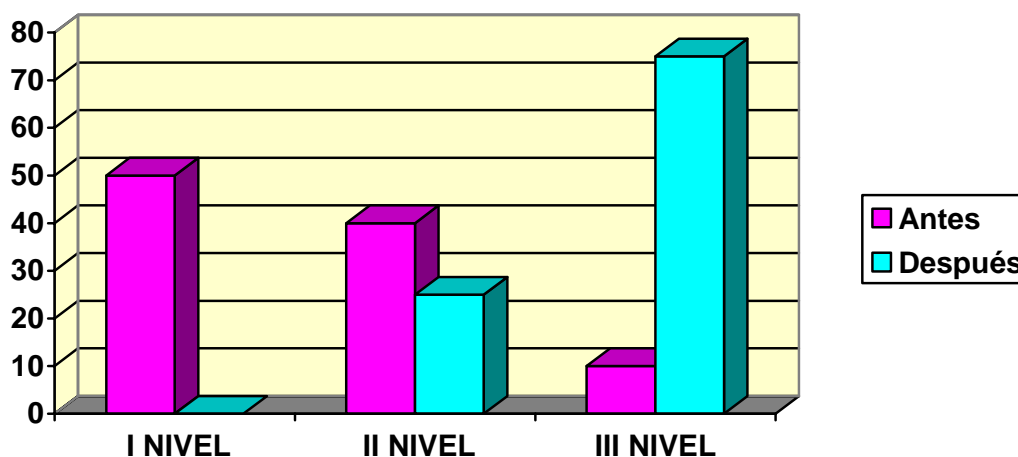
Para esto se tomó como base los resultados de la escala valorativa determinando 3 niveles en la preparación lograda:

- 1er nivel (I): Directores y reservas muy poco preparados con resultados entre 18 – 49 puntos en la escala valorativa (55%).
- 2do nivel (II): Directores y reservas medianamente preparados con resultados entre 50 – 67 puntos (75%).
- 3er nivel (III): Directivos bien preparados con resultados entre 68 – 100 puntos más de (76%).

Niveles	I		II		III	
	directivos	%	directivos	%	directivos	%
Antes	10	50	8	40	2	10
Después	0	0	5	25	15	75

Los resultados (ver Anexo 10) se pueden resumir en la gráfica siguiente:

Resultados finales



D

el análisis anterior, derivado de los criterios obtenidos de usuarios y conductores de la propuesta metodológica pueden extraerse las siguientes consideraciones generales:

- La estructura de la propuesta metodológica de preparación diseñada resulta adecuada. Los componentes que la integran y la interrelación funcional que se produce entre ellos aseguran el cumplimiento de su objetivo general.
- Los componentes de la propuesta metodológica de preparación (los objetivos, el contenido, los criterios que le sirve de guía y las recomendaciones metodológicas para el proceso) son precisos, claros, pertinentes y significativamente relevantes.
- La propuesta metodológica de preparación, en su conjunto, es objetiva, fácil de ser comprendida y factible de ser aplicada. Se ajusta al contexto educativo y toma en cuenta las necesidades, intereses, expectativas y características de sus

usuarios, los directores de la Educación de Adultos, por lo que resulta pertinente, tienen un especial reconocimiento los talleres metodológicos.

- La implementación de la propuesta metodológica requiere solamente de una condición, su inserción coherente dentro del sistema organizativo de trabajo de la instancia municipal.

Los principales motivos de insatisfacción de los directores están relacionados con insuficiencias en el tiempo dedicado al tratamiento de algunos temas en las actividades colectivas y en el nivel logrado en la continuidad del tratamiento del contenido teórico a través de formas de preparación en el puesto de trabajo. Los conductores se refieren, en este orden, poco tiempo para el desarrollo de actividades prácticas y dar continuidad al tratamiento de algunos temas. (Ver Anexo 6)

Calidad de las actividades del proceso de enseñanza – aprendizaje

Los aspectos positivos más significativos que caracterizan la calidad del proceso de enseñanza – aprendizaje en las actividades concebidas como parte de la propuesta metodológica de preparación están relacionados con el nivel científico y actualidad de los temas abordados y con su estructuración didáctica – metodológica y conducción adecuadas.

Se pudo apreciar un desempeño satisfactorio de los conductores en las observaciones que se realizaron a las actividades de preparación de forma colectiva(Ver Anexo 7), en los aspectos relativos a: la exploración de las expectativas e inquietudes de los participantes, la precisión de los objetivos a lograr en términos de cambio en la actitud y los modos de actuación de los sujetos de aprendizaje, en la promoción de la reflexión crítica y autocrítica de su práctica por los directores, en la consideración de la experiencia y los conocimientos acumulados por los participantes, en el logro de un clima de confianza durante el desarrollo del proceso, en la forma en que se propicia que los directores arriben a conclusiones personales acerca del contenido que se aborda.

La mayoría de las actividades fueron concebidas y desarrolladas con un carácter diferenciado que partió del diagnóstico, y tuvieron en cuenta el análisis de las

necesidades de preparación en función de solucionar los problemas que los directores deben enfrentar en las escuelas. Los conductores desempeñaron, generalmente, el papel de mediadores o facilitadores en la organización y el encauzamiento del proceso y aplicaron técnicas u otros recursos apropiados para la recogida de la opinión de los participantes.

Para este el momento de validación además se tuvo en cuenta lo siguiente:

- **El estado inicial** de la preparación de los directivos y sus reservas sobre las competencias básicas que conforman la profesionalidad y el mejoramiento profesional y humano constado a través de los instrumentos de diagnóstico aplicados durante la investigación.
- Los resultados que se alcanzan al aplicarse la propuesta de solución del problema planteado constatado a través de las transformaciones logradas en la escuela y de la apropiación por parte de los directores y sus reservas de los procedimientos metodológicos que les permitieron realizar los cambios propuestos.
- Los resultados de la observación práctica durante las visitas de inspección y ayuda metodológica realizadas.
- Los resultados que se obtienen en la comprobación final al aplicarse el instrumento evaluativo inicial (Ver anexo 8). Ello permitió hacer las valoraciones correspondientes al comparar ambos resultados.

Un aspecto muy importante que se tuvo en cuenta en la validación, se refiere al desempeño favorable de los directores en los procesos desarrollados en la escuela.

Existe un criterio favorable acerca del grado de asimilación demostrado por los directores en la aprehensión del contenido teórico – metodológico de los temas tratados y sobre la actitud evidenciada por estos en relación con la necesidad del cambio personal para la mejora de sus prácticas directivas sobre todo en los talleres realizados. Los directores demostraron un buen nivel en el aprendizaje de los contenidos abordados en las diferentes actividades de la propuesta de preparación. Existe una evaluación positiva sobre la incidencia que han tenido las

mismas en el desarrollo de sus habilidades para la dirección escolar, en su mejoramiento humano y en el mejor conocimiento del contenido de su labor. Se considera que su participación en las actividades de la propuesta metodológica ha tenido una influencia favorable en los cambios que se aprecian en las instituciones escolares, con su modo de actuación los directores y sus reservas demostraron conocimiento de las transformaciones de la Educación de Adultos, sus funciones y elementos esenciales para la planificación, ejecución y control de las actividades, lo que se refleja en el mejoramiento de los indicadores de eficiencia del centro, su participación activa en reuniones metodológicas, en el mejoramiento de las relaciones de el centro con la comunidad, sobre la base del diagnóstico, el ejercicio de la Dirección Participativa en la escuela, la Organización Escolar y la creación de condiciones para mejorar la evaluación del desempeño profesional de los docentes. (Ver Anexos 8 y 9)

En cuanto a la elaboración de los registros administrativos lo que se manifiesta:

En la Estrategia General de Trabajo donde se materializa con acciones concretas el trabajo con las funciones generales de la dirección. Lo cual se evidencia en el Sistema de Trabajo donde se manifiesta coherencia en la planificación y ejecución de los órganos técnicos y de dirección, donde se delegan tareas, en las acciones de control y evaluación que se diseñan, en la toma de decisiones. Todo esto se observa en Actas de Consejos Técnicos, Actas de Consejos de Dirección, Actas de los Consejos de Escuelas e Informes dejados por visitas de Ayuda Metodológica e Inspecciones. En los planes individuales de la reservas, se declaran las acciones a acometer para garantizar su preparación para asumir cargos de dirección, donde se delimitan responsabilidades y fechas de cumplimiento.

Se perfeccionó el funcionamiento del Consejo de Escuela, como órgano rector del trabajo preventivo, y trabajo con los jóvenes desvinculados, lo que se refleja en los cambios significativos en los modos de actuación de los alumnos dentro y fuera de la escuela, y el prestigio alcanzado en la comunidad, municipio.

Se evidencia que la dirección participativa, se ha asumido por parte de los directivos como estilo de dirección. La comunicación, motivación y cohesión grupal se ha logrado manifestándose en un mejor clima de trabajo en los centros. El tratamiento efectivo al factor humano y las habilidades y capacidades para desarrollarlo se han podido constatar en el proceso de evaluación donde han disminuido las reclamaciones de los docentes.

Principales logros y limitaciones en la aplicación de la Propuesta Metodológica de Preparación

A partir del análisis – síntesis de la información obtenida por los métodos y técnicas antes señaladas se pudo concluir que los principales logros en el proceso de aplicación de la propuesta metodológica de preparación fueron: el cumplimiento del programa de actividades planificado, la participación de los directores en los talleres metodológicos, la correspondencia de su contenido con las necesidades de los directores y las exigencias que plantea el cambio educativo en la enseñanza, el carácter específico y diferenciado de las acciones de preparación; la prioridad dada a las actividades del sistema de preparación dentro del conjunto de las disímiles tareas en que debe participar el director, el alto grado de satisfacción de los implicados, la adecuación de la concepción del proceso de enseñanza - aprendizaje a las características de los directores como sujetos de aprendizaje, la incidencia de los niveles superiores de preparación y desempeño alcanzados por los directores en los resultados del trabajo en algunas esferas de la dirección escolar y la buena comunicación lograda durante las actividades colectivas de la propuesta metodológica de preparación.

Las principales limitaciones en la implementación la propuesta metodológica de preparación fueron: el tiempo dedicado mensualmente a las actividades colectivas, la utilización de un enfoque teórico y el no haberse logrado en la totalidad de los casos la sistematicidad necesaria en la continuidad del tratamiento de los temas abordados en los talleres a través de las formas de preparación individualizadas en el puesto de trabajo.

La aplicación de la propuesta metodológica de preparación diseñada demostró su pertinencia con respecto a las necesidades de los directores, evidenciadas a través del diagnóstico, y las demandas que se derivan de la implementación del cambio educativo en la Educación de Adultos y tuvo un efecto favorable en el mejoramiento profesional y humano de los directores, así como en los resultados del trabajo en algunas esferas de la dirección escolar. El clima y la comunicación afectiva logrados durante el desarrollo de las acciones del sistema, junto al alto grado de cumplimiento de las expectativas de los implicados con respecto a las mismas, se tradujo en un elevado grado de satisfacción y motivación. Se confirman los criterios acerca de la objetividad, viabilidad y asequibilidad del diseño y se evidenció su capacidad para adaptarse a las nuevas exigencias según las necesidades de los directores.

Como elementos a tener en cuenta será necesario alcanzar una mejor inserción de las acciones del sistema de preparación dentro del sistema organizativo de trabajo del municipio, y como parte de ello una plena integración con el sistema de Trabajo Metodológico, a fin de lograr la adecuada combinación entre las formas organizativas de carácter colectivo con las que tienen un carácter individualizado y se desarrollan en las condiciones del puesto de trabajo.

CONCLUSIONES

En interés de la importancia que se le concede a la tarea de dirigir el proceso en los centros educacionales y en especial a su principal agente el director, el estar preparado convenientemente en el componente de dirección, implica para él la responsabilidad de dirigir a su colectivo en función del logro de los objetivos definidos en la política educacional, implicando en su gestión los estilos de dirección en el proceso de diagnóstico y solución de problemas asociados a la toma de decisiones, teniendo como elemento vertebrador la comunicación en función de la dirección del cambio.

En Cienfuegos, aún cuando se han desarrollado actividades de preparación para los directores y sus reservas, no se ha logrado instrumentar una propuesta de preparación en el componente de dirección al director de la Educación de Adultos, con énfasis en los centros unificados en esta educación, en las que se han desarrollado temas de carácter general dejando que éstos directores y reservas profundicen de manera individual en herramientas necesarias para ejercer la dirección y su vez a las influencias que los colegas más experimentados puedan influir sobre ellos.

De acuerdo con el estudio realizado en esta investigación para contribuir a la preparación de los directores y sus reservas en el componente de dirección, la propuesta metodológica resulta una idea viable, pues mediante las visitas de ayuda metodológica, talleres metodológicos y autopreparación, desde su concepción y desarrollo potencian las competencias básicas, social, técnico - profesional y de mando, permitiendo así modificar la intervención de los directores y reservas de la Educación de Adultos en su gestión directiva .

Así mismo, se respalda en que la dirección educacional es un proceso complejo, en la aplicación práctica del componente de dirección y requiere de la teorización y modelación, basando su accionar en las funciones generales de dirección, por ello con vista a que los directores puedan consolidar el componente de dirección y aplicarlo a su desempeño profesional se requiere de un nivel de generalización y especificación con relación a las características de su educación.

Los resultados de la implementación de la propuesta metodológica mediante su concreción en las visitas de ayuda metodológica, talleres metodológicos y autopreparación, se reconoce que se necesita actividades creativas y dinámicas para dar tratamiento a estos contenidos de la dirección educacional. Se aprecian niveles de satisfacción tanto en directores como reservas, que han transitado en esta modalidad de preparación.

RECOMENDACIONES

1. Continuar el estudio investigativo de este tema, por parte de la Subdirección de la Educación de Adultos en el municipio Cienfuegos, con la elaboración de materiales complementarios en función de enriquecer la propuesta metodológica para la preparación de los directores y sus reservas en la Educación de Adultos en el componente de dirección.
2. Analizar en el diseño de la preparación de directores y reservas del Departamento de Cuadros de la Dirección Municipal la aplicación de la propuesta metodológica de preparación en otras educaciones, siempre que se tengan claras cuáles son las necesidades, potencialidades y aspiraciones de los mismos, a partir de tener una precisa caracterización.

BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO RODRÍGUEZ, SERGIO H. "El Sistema de Trabajo del MINED", 2002. —120h. —Tesis Doctoral. —ICCP, La Habana.
- ALONSO RODRÍGUEZ, SERGIO H. Glosario Mínimo de Dirección Científica Educacional. -- La Habana: MINED, 2005. – Material en soporte digital.
- ALVAREZ DE ZAYAS, CARLOS MANUEL. La Escuela en la vida. -- La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 1999. –178p.
- ALVAREZ Z. B. CARLOS. Fundamentos Teóricos de la Dirección del Proceso Docente Educativo en Educación Superior. – La Habana: GEPES, 1989. – 210 p.
- AÑORGA MORALES, JULIA. El perfeccionamiento del sistema de superación de los profesores universitarios, 1989. – 110h.--Tesis Doctoral. La Habana.
- _____ . La Educación Avanzada. Una teoría para el mejoramiento profesional y humano. –p. --En: Boletín Educación Avanzada (La Habana). -- Año 1, No.1, dic, 1995.
- _____ . Paradigma Educativo Alternativo para el Mejoramiento Profesional y Humano de los Recursos Laborales y de la Comunidad. – p. – En: Educación Avanzada (La Habana). -- 1999.
- _____ . Teoría de los sistemas de superación. -- La Habana: CENESEDA, 1995. –210p.
- CUBA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Glosario de Términos de Educación Avanzada. [CD-ROM]. —[La Habana]: EMPROMAVE, 2000.
- _____ . "La Dirección Estratégica en el MINED". La Habana: MINED, 1997. –20p.
- _____ . "Dirección Estratégica y Administración por Objetivos en el MINED". -- La Habana: MINED, 1997. —18P.
- _____ Documentos Rectores de la Política de

- Cuadros.-- La Habana: MINED, 2000. —25p.
- _____."Reglamento Ramal para el Trabajo con los Cuadros del Ministerio de Educación".-- La Habana: MINED, 2000. –30p.
 - BORREGO DIAZ, ORLANDO. La Ciencia de Dirección. Algunos antecedentes y enfoques actuales.—La Habana: SUPSCER, 1989. – 120p.
 - BRINGAS LINARES, JOSÉ A. "Propuesta de modelo de planificación estratégica universitaria",1999 . –210h. --Tesis Doctoral. –ICCP, La Habana.
 - CASTRO RUZ, FIDEL. "Discurso por el 26 de Julio en Cienfuegos". En: Granma (La Habana). – 26 de julio de 1984, p 2-6.
 - _____."Discurso en la Tribuna Abierta Celebrada en la Plaza de la Revolución Comandante Ernesto Che Guevara". En: Granma (La Habana). --26 de julio del 2000, p 3-5.
 - _____."Discurso del 30 Aniversario de la Victoria de Playa Girón. –p 20-23. –En: Cuba Socialista (La Habana). — No.23 abr, 1992.
 - _____."Discurso en el Acto de Graduación de las Escuelas Emergentes de Maestros Primarios".-- <http://www.cuba.cu/gobierno/discursos>
 - _____."Discurso en el Foro Mundial sobre Soberanía Alimentaria". -- <http://www.cuba.cu/gobierno/discursos>
 - _____."Discurso en el Acto Celebrado en la Escalinata de la Universidad de La Habana para Conmemorar el VI Aniversario del Asalto al Palacio Presidencial". –p 12-15. –En: Cuba Socialista (La Habana). -- No.20, abr, 1963.
 - _____."Discurso en la Inauguración de la Escuela Secundaria Básica en el Campo XX Aniversario". — <http://www.cuba.cu/gobierno/discursos>

- _____ . “Discurso en la Clausura del Congreso de Pedagogía 2003”. --<http://www.cuba.cu/gobierno/discursos>
- CHORPADE. Necesidades formativas de técnicos y titulados.-Madrid:[s.p], 1998.-- 280p.
- Código de Ética de los Cuadros el Estado Cubano”.-- La Habana:[s.n], 1996. –210p.
- CODINA ALEXIS. Que hacen los directivos y que habilidades necesitan para su trabajo efectivo. – La Habana: CCED, 1998. –200p.
- _____ .10 Habilidades Directivas. ¿Por qué? ¿Para qué?¿Cómo?. --<http://www.calidad.org/> ¿Cómo Transformar la Escuela Cubana Actual?”. La Habana: ICCP, 1994. — 120p.
- CUEVAS CASAS, CARLOS. El perfeccionamiento del proceso de dirección en las instituciones de la Educación Técnica y Profesional. <http://www.ispetp.rimed.cu/investigaciones>
- Decreto-Ley 196/99 Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno Consejo de Estado. – La Habana: [s.n] ,1999. – 88p.
- DELGADO ARACELI. Formación de Valores en el Curriculum. —p 30-33. — En: DINAC.-- No 23, 1994.
- Determinación de indicadores para valorar el impacto de la capacitación en el territorio de Ciego de Ávila.--<http://www.eumed.net/>
- DÍAZ LLORCA, CARLOS. Métodos para el perfeccionamiento de la Dirección.-- La Habana: Ed. Ciencias Sociales, 1989. –90p.
- Enfoques y métodos para la capacitación a dirigentes. -- La Habana. Ciencias Médicas, 1990. – 120p.
- Estrategia Nacional de preparación y superación de los cuadros del Estado y del Gobierno. La Habana: [s.n] ,1995. –40p.
- GARCÍA COLINA FERNANDO J. La capacitación en dirección. Herramienta para el cambio estratégico en las organizaciones: Un sistema para la formación y superación de los cuadros y sus reservas. –

<http://www.ilustrados.com/>

- GARCIA COLINA. FERNANDO. Incidencia de la Utilización de la Computación en la Capacitación a Dirigentes. –La Habana: CAME, 1988. —25p.
- GARCIA GONZALEZ FIDEL. La Universidad del Siglo XXI como Modelo de la Industria de la Información y el Conocimiento. – La Habana: CEPI, 1998. –80p.
- GARCÍA PUERTO, JUAN. Sistema de Acciones Metodológicas que permitan la Preparación de los Docentes de la Escuela de Oficios “Eloy Alfaro” para Fortalecer en sus Estudiantes los Valores: Responsabilidad y Laboriosidad, 2008.—80h.Tesis de Maestría.-- ISP Félix Varela Villa Clara.
- GUEVARA ERNESTO. El Cuadro, Columna Vertebral de la Revolución. –p 2-5. —En: Cuba Socialista (La Habana).--1962.
- _____ . *Escritos y discursos*. -- La Habana: Ed. Ciencias Sociales, 1977. –t. 5.
- GÓMEZ GUTIÉRREZ, LUIS I. El Entrenamiento Metodológico Conjunto: un método revolucionario de dirección científica educacional / Sergio H. Alonso Rodríguez. -- La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 2007. –325p.
- GONZALEZ R. RODOLFO. Perspectiva sobre la Vinculación entre Educación y Trabajo. —p 15-20. —En: Andragogía (Caracas).-- No.16, 1994.
- Glosario de Términos de Educación Avanzada. -- La Habana: ISPEJV, 1995. —20p. 1995.
- GUTIÉRREZ MORENO RODOLFO. “La preparación del profesor para la educación de la sexualidad de los adolescentes a través de un sistema de módulos de estudio a distancia”.1999.—230h.--Tesis Doctoral.--ISP Félix Varela Villa Clara.
- HERNANDEZ S. ANDRES. Capacitación Participativa. – Madrid: OIT, 1996. —88p.

- MACHADO J. RICARDO. Formación de Cuadros y Dirección Científica desde el Subdesarrollo.—La Habana: Ed. Ciencias Sociales, 1990. — 310p.
- MARX, CARLOS. El Capital. —La Habana: Ed: Ciencias Sociales, 1965. — t.1.
- MORALES GONZÁLEZ, MARIA ELENA. Orientaciones Metodológicas para la Preparación de las Estructuras de Dirección en el logro de un Aprendizaje Reflexivo de la Geometría en Tercer Grado, 2008. —70h. — Tesis de Maestría.-- ISP Félix Varela Villa Clara.
- MORALES GONZÁLEZ, NEREIDA. Sistema de acciones para la capacitación de los directivos en el desarrollo del sistema de trabajo para la actividad de dirección en la Educación Técnica y Profesional en el IPI “Raúl Suárez Martínez”, 2008.—81.-- Tesis de Maestría.-- ISP Félix Varela Villa Clara 2008.
- MOTOLA ROFFE, DANIEL. Conferencia: Teoría de los Sistemas de Superación / Norberto Valcárcel Izquierdo. -- La Habana. En ISPEJV, 1995. —50p.
- _____ . La autosuperación como forma de superación, 1993.--Informe de Investigación.--ISPEJV, La Habana.
- _____ . La autosuperación de los profesionales de la Educación como tecnología de la Educación Avanzada, 1996.—86h.- -Tesis de Maestría.--ISPEJV, La Habana.
- NISBERT JOHN Y SHUCKSMITH. Estrategias de Aprendizaje. — [s.i]:[s.n],1995. —235p.
- OMAROV, A.M. “Dirección de la Economía Socialista”. – La Habana: [s.n] ,1997. —290p.
- Organización Científica de la Dirección Estatal.-- La Habana: Ed. Ciencias Sociales, 1990. —315p.
- POMBERT PASCUAL, NERY: Sistema de Acciones para la Preparación del Docente en el Trabajo de Orientación a la Familia de los Escolares,

2008. —70h.-- Tesis de Maestría. --ISP Félix Varela Villa Clara.
- PORTUONDO P.R. Aproximación a la Teoría del Diseño Curricular. — Camagüey: Universidad de Camagüey ,1996. —30p.
 - ROJAS HERNÁNDEZ, LEOVIGILDO. La Dirección Participativa en la Escuela Politécnica. —La Habana: ISPETP, 2002. —10p.
 - TABLADA PEREZ, CARLOS. El Pensamiento Económico de Ernesto Che Guevara. —La Habana: Casa de las Américas, 1987. —212p.
 - STRASSER, Necesidades formativas de técnicos y titulados.-Madrid: Universitarios en Asturias, 1996. —380p.
 - UGALDE CRESPO, LUIS. “El sistema de trabajo del director educacional zonal serrano”, 2003.—230h.-- Tesis Doctoral.-- ICCP, La Habana.
 - VALDES EMILIA Y PORTUONDO. Elementos y Teoría del Diseño Curricular. . — [s.i]: [s.n] ,1997. —30p.
 - VALIENTE SANDÓ, PEDRO. Concepción sistémica de la superación de los directores de Secundaria Básica, 2001. —210h. —Tesis Doctoral. ISP José de la Luz y Caballero, Holguín.
 - VALLE LIMA, ALBERTO. Dirección, organización e higiene escolar. —La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 2007. —256p.
 - VÁZQUEZ PÉREZ, MARÍA CARIDAD. "Programa de Entrenamiento que Contribuye a Formar el Liderazgo Educativo en Egresado de la Universidad Pedagógica",2008. —77h. —Tesis de Maestría. -- ISP "Félix Varela, Villa Clara.
 - VIGOTSKY, LS. Pensamiento y Lenguaje. Editorial Pueblo y Educación. La Habana: ED. Pueblo y Educación,1998.—99p.
 - WAYS, M. (1966): Tomorrow´s management. .—p 4-7.—En: Fortune.—1996.

ANEXO 1

DESARROLLO DE LOS TALLERES METODOLÓGICOS PARA DIRECTORES Y RESERVAS DE LA EDUCACIÓN DE ADULTOS EN EL COMPONENTE DE DIRECCIÓN.

TALLER 1

TEMA: El director en la Educación de Adultos, sus funciones. Vías para su puesta en práctica.

OBJETIVO:

Caracterizar las funciones del director en la Educación de Adultos y su implementación en la práctica.

CONTENIDO:

Las funciones del director en la Educación de Adultos. Elementos que las distinguen de las de otras educaciones. Experiencias de su puesta en práctica.

MEDIOS:

Láminas, tarjetas, computadora.

MODO DE IMPLEMENTACIÓN:

El facilitador comienza la actividad invitándolos a realizar un análisis de la situación siguiente:

Escoja las opciones más importantes.

Usted considera que la dirección escolar en su centro depende de:

- a) La planificación coherente de las diferentes metas, valores y proyecciones.
- b) Dar a conocer la planificación.
- c) Lograr una creativa integración de factores.
- d) Complementar la organización diversificada y la planificación.
- e) Complementar lo inmediato con lo mediano.
- f) Controlar y evaluar los resultados derivados de la ejecución de las tareas.
- g) Garantizar la solución de los conflictos, que se creen tomando decisiones.
- h) Delegar y hacer más efectivo el tiempo del director.

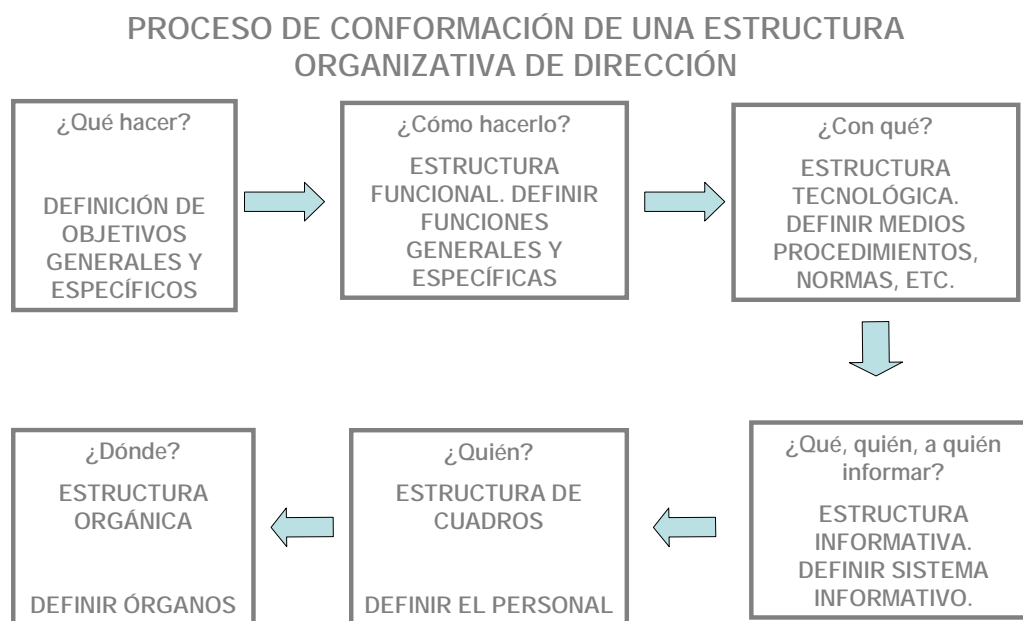
i) No dar participación a los subordinados en el proceso de dirección.

Se dialoga con los participantes sobre sus criterios, con relación a los elementos acerca de la dirección escolar y la experiencia vivida en sus instituciones educativas.

Se facilita el debate colectivo y su manifestación en la práctica diaria de cada uno de sus centros.

Ahora se hace importante valorar la siguiente interrogante

¿Cómo implementar estos elementos en nuestras escuelas? (Presentar **Lámina 1**)



Se precisan las funciones generales de la dirección.

Se enfatiza que para el desarrollo del taller se analizarán las situaciones que se presentan en las tarjetas. A partir de ellas se caracterizará las funciones del director y se expondrán experiencias para su aplicación. Se trabajará en 4 equipos (5 miembros), donde los protagonistas serán ellos, en cada equipo seleccionaran, un registrador que será el que actúe como modelador, debe ajustar los requerimientos que van a surgir en cada momento, no permitir que un

participante se adueñe de la situación por mucho tiempo así guiara el flujo balanceado de comunicación, protegerá las ideas que surjan del ataque de otro participante, no evaluará ideas ni aportará las suyas.

Explicar que para que la actividad tenga calidad es necesario que cumplan con las siguientes reglas del debate: saber escuchar, libertad de expresión, no interrumpir, pensar antes de evaluar una idea, destacar lo positivo, respetar otros criterios, discrepar respetuosamente, no atacar, el problema del grupo es también mi problema, juntos pensamos mejor, colaboración, flexibilidad y ante todo ser disciplinado, las mismas serán llevadas en una pancarta.

Como materiales de apoyo para el desarrollo de cada tema tendrán documentos digitalizados a los cuales podrán acceder a modo de consulta.

Tarjeta 1

Escoja una sola opción.

La planificación de la Escuela debe realizarse considerando:

- a) El Plan del período anterior.
- b) Los logros y deficiencias del período anterior.
- c) El comportamiento de los logros y deficiencias de períodos anteriores.
- d) El Consejo de Dirección de la Escuela.
- e) Las relaciones con la Dirección Municipal.

Tarjeta 2

Señale verdadero o falso.

En caso de falso establezca un nuevo orden dejando los falsos para el final.

Como Director Ud. Organiza las tareas de su escuela teniendo en cuenta:

- a) El personal con que cuenta en el centro y sus características.
- b) La complejidad de la tarea.
- c) Qué medios y materiales posee para el desarrollo de la tarea.
- d) La responsabilidad de los miembros del Consejo de Dirección.
- e) Según el tiempo disponible.
- f) Las vías que va a utilizar para desarrollar la tarea.
- g) Las relaciones de subordinación entre los participantes.

h) La especialidad de cada uno.

Tarjeta 3

Escoja las tres opciones más importantes.

La esencia de la realización como función de dirección es:

- a) Propiciar el cambio.
- b) Poner en práctica lo planificado y organizado.
- c) Facilitar el trabajo.
- d) Dar lugar a un proceso de toma de decisiones.
- e) Iniciar, modificar o detener la realización de las tareas de acuerdo con los objetivos.
- d) Dirigir y motivar a los recursos humanos en una atmósfera adecuada.

Tarjeta 4

Marque una sola opción.

I-El control de los resultados del trabajo se logra al comparar:

- a) Las acciones realizadas con los resultados obtenidos.
- b) El esfuerzo realizado con las acciones y resultados obtenidos.
- c) Los resultados obtenidos con los objetivos propuestos.
- e) Las acciones y el esfuerzo realizado con los objetivos propuestos.

II- La evaluación de los resultados es:

- a) El control de los mismos.
- b) La categoría asignada al control de los resultados.
- c) La valoración del control de los resultados.

Como **técnica de cierre** se utilizará “Completar frase” que permitirá dejar precisadas las funciones del director en la Educación de Adultos.

El director en la Educación de Adultos debe tener presente siempre:

- El proceso docente educativo como...
- La superación política-ideológica, metodológica y cultural de alumnos y docentes ...
- La realización de inspecciones y controles internos, visitas a clases y ayudas metodológicas para ...

- Practica y evalúa acciones para elevar la calidad del aprendizaje...
- Junto al Consejo de dirección ...
- El reglamento escolar como elemento...
- Planifica, organiza, controla y evalúa...
- Los convenios con la comunidad y empresas deben...
- La detección e incorporación de sub-escolarizados a las aulas es...
- Las pruebas de examen libre de 6to y 9no grado son...
- La calidad y control de la documentación que certifica estudios ...
- La disminución de jóvenes desvinculados del estudio y el trabajo, tarea ...
- La dirección participativa es...
- La motivación y comunicación con los subordinados no puede...

Reflexionar sobre la última frase completada y buscar el concepto de **comunicación** para **debatir en el próximo taller**.

Se realiza el resumen de los resultados del taller con los participantes y se precisan los aspectos fundamentales a registrar.

Control a la actividad:

- Por la calidad de las intervenciones realizadas en cada equipo de trabajo.
- Por el dominio teórico y vinculaciones a la práctica manifestados en las intervenciones y debates realizados.

Bibliografía

-ALONSO RODRÍGUEZ, SERGIO H Glosario Mínimo de Dirección Científica Educativa. Dirección de Cuadros del MINED, La Habana, 2005. (Soporte electrónico).

-ALVAREZ Z. B. CARLOS. Fundamentos Teóricos de la Dirección del Proceso Docente Educativo en Educación Superior. Edit. GEPES. 1989.

-BARTSCH, H. Organización científica de la dirección estatal. Colectivo de autores; Ed. Ciencias Sociales, La Habana, 1990.

-CODINA ALEXIS. Que hacen los directivos y que habilidades necesitan para su trabajo efectivo. Folletos Gerenciales. CCED. Habana. 1998.

-CODINA JIMENEZ, ALEXIS.10 Habilidades Directivas. ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Cómo? CCED. Habana. 2006.

www.calidad.org/public/articles/962913184_alexis.htm.
www.ambientum.com/montaner/lista/newsletter5.htm.

-COLECTIVO DE AUTORES (ICCP-MINED): Pedagogía. Ed. Pueblo y Educación. La Habana, 1987. p.32

-DÍAZ LLORCA, CARLOS. Métodos para el perfeccionamiento de la Dirección; Ed. Ciencias Sociales, La Habana, 1989.

TALLER 2

TEMA: El tratamiento efectivo al factor humano. La comunicación y desarrollo grupal.

OBJETIVO:

Valorar la importancia de la comunicación para el desarrollo de las funciones del directivo en La Educación de Adultos.

CONTENIDO:

La Comunicación. Definiciones. Funciones. Componentes. Canales.

- Leyes y principios de la comunicación.
- Transmisión efectiva. Recomendaciones. Características de los mensajes para una comunicación efectiva.
- Características del emisor que favorecen la persuasión.
- Reglas para una buena escucha.
- Beneficios de saber escuchar.
- Asertividad.

MEDIOS:

Láminas, diccionarios y computadora.

MODO DE IMPLEMENTACIÓN:

“... **Todavía tiene oficio la palabra.**”

José Martí.

Proponer la reflexión sobre el significado de esta frase.

¿Cuál es el propósito de analizar esta idea de Martí?

Partiendo de los conceptos fichados por los alumnos en la actividad independiente y aprovechando las frases que abordan la comunicación, vincular con el tema a tratar y el objetivo a lograr, además con el objetivo no declarado, que es movilizar el pensamiento a favor del cambio y de la implicación de todos en el mejoramiento de la calidad educativa.

DESARROLLO.

¿Qué entendemos por comunicación? Escuchar y leer algunas definiciones.

Autores como L. Vigotski y S. Rubinstein interpretan la comunicación como un intercambio de pensamientos, sentimientos y emociones. Otros como M. Andreieva resaltan que la comunicación .."es un modo de realización de las relaciones sociales que tiene lugar a través de los contactos directos e indirectos de las personalidades y los grupos en el proceso de su vida y actividad social"(1). Por otra parte, Predvechni y Sherkovin recalcan al definir la comunicación en que esta " a la vez que representa el intercambio de informes que contienen los resultados del reflejo de la realidad por parte de las personas, es además inseparable de su ser social y es un medio de formación y funcionamiento de su conciencia individual y social"

Precisar:

Se entiende en general como proceso de interacción social a través de símbolos y sistemas de mensajes que son parte de la actividad humana y que son una vía esencial para el desarrollo de la personalidad de los seres humanos.

Lámina.1 Esquema de la COMUNICACIÓN



Funciones: **Informativa** Transmisión y recepción de información.

Regulativa. Influencia de una persona sobre otra. Autorregulación.

Afectiva: Dirigida a la esfera motivacional del sujeto.

Manifestación de sentimientos.

¿Se darán las tres funciones en una situación comunicativa?

Componentes:

- Contenido: La propia información.
- Procesal: El desarrollo de la propia comunicación, su estructura, el ordenamiento de la información y de los emisores.
- Personales: Las interrelaciones que se dan entre los sujetos participantes.

Canales.

- Verbal y extra verbal (menos consciente)
- Estudios plantean que se le otorga un alto por ciento a lo que llega por el canal extra verbal.
- A más conocimiento del sujeto, más rápido identificamos los mensajes del canal extra verbal.
- Calidad de la voz
- Gestualidad
- Mirada.

Lámina.2 Mostrar las leyes. Pedir digan si concuerdan o no con ellas.

Si la comunicación tiene sus leyes, tendrá también los principios que de él se derivan. **Lámina.3**

¿Qué inferencias pueden hacerse del análisis de las leyes y principios de la comunicación?

¿De quién es la máxima responsabilidad para que una comunicación sea efectiva? Del emisor, por tanto ¿Qué debe hacer el emisor? **Lámina.4**

Ganarse al otro

Parecer relajada y segura de sí, establecer contacto visual sin parecer amenazadora.

El contacto visual forma parte de su expresión seria, pero afable.

La ligera inclinación hacia delante muestra interés alerta.



¿Qué se recomienda para una transmisión efectiva?

¿Tendrán que ver las características personales del emisor en la persuasión que logre sobre el receptor?

¿Qué es la persuasión? ¿Necesitamos saber persuadir los que dirigimos? Hacer lluvia de ideas, ir anotando en la pizarra.

Concluir con concepto dado por el diccionario Larousse (digital).

¿Qué es lo que más les molesta que les hagan en una situación comunicativa? Escuchar criterios.

Lámina. 6 Reglas para una buena escucha. ¿Cómo se sienten cuando son atentamente escuchados?

Lámina. 7 Beneficios de saber escuchar.

Ejercicio de Asertividad. Evaluar los resultados expuestos.

¿Cuán asertivos son ustedes como comunicadores?

CONCLUSIONES.

Elaborar una frase afectiva al grupo, a un alumno, a un familiar, a un amigo y presentar para su análisis en el próximo taller.

Se realiza el resumen de los resultados del taller con los participantes y se precisan los aspectos fundamentales a registrar.

Control a la actividad:

- Por la calidad de las intervenciones realizadas, la comunicación lograda en el grupo y la operatividad con los materiales facilitados.
- Por el dominio teórico y vinculaciones a la práctica manifestados en las intervenciones y debates realizados.

BIBLIOGRAFÍA

-Aguilar E: Ser asertivo sin sentirse culpable. Editorial Pax. Méjico, 1991

- Colectivo de autores (ICCP-MINED): Pedagogía. Ed. Pueblo y Educación. La Habana, 1987. p.32

-Beth, Hanno: Introducción a la ciencia de la comunicación./ Hanno Beth y Harriy Pross. – La Habana: Ed. Pablo de la Torriente, 1989. – 177 p.

-Fernández Maura A. M. (et. Al): Comunicación Educativa. /– La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 1995. – 46 p.

-Durand Rill, Rolando: Modelo de Comunicación Interna en el Proceso de Dirección Educativa. Tesis de Maestría. Instituto Latinoamericano y caribeño. La Habana. Junio/2000.

-Fernández, A.M: Las habilidades para la comunicación, en “Teoría y práctica de la comunicación en la escuela. Impresión ligera. ISP. E.J.Varona.

-González Rey, Fernando. Comunicación, Personalidad y Desarrollo. – La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 1995. – 134 p.

-Rivero Hernández, Magda: Comunicación Empresarial. –La Habana: Instituto del Comercio Exterior, 1995. –45 p.

-Valle Lima Alberto D.: La Dirección en Educación. Apuntes. Documento en soporte electrónico. 2000.

TALLER 3

TEMA: El liderazgo educacional y los estilos de dirección.

OBJETIVO:

Fundamentar el papel determinante del liderazgo educacional en el proceso de dirección escolar y los requerimientos básicos para la actuación del director teniendo en cuenta su estilo de dirección.

CONTENIDO:

Concepto de líder. Competencias del liderazgo educacional. Dimensiones del liderazgo. Estilos de dirección. Concepto.

MEDIOS:

Diccionarios y Computadoras.

MODO DE IMPLEMENTACIÓN:

Como actividades de inicio del taller se analizan las frases solicitadas en el taller anterior.

¿Tendrán relación todos los elementos de la comunicación tratados en el taller anterior con el desarrollo del liderazgo educacional?

Con el uso de una presentación en PowerPoint se mostrarán diapositivas en el siguiente orden, se realizarán análisis de ellas y elaborarán los conceptos necesarios.

Diapositiva 1. RELACIÓN COMUNICACIÓN PROFESIONAL- LIDERAZGO

Se le orientará a cada equipo que con la ayuda del diccionario y utilizando los materiales de apoyo que están en la computadora elaboren el concepto de líder. Se realizará una lluvia de ideas y se precisará el concepto con la presentación de la **Diapositiva 2 LÍDER EDUCACIONAL**

Este momento se aprovecha para destacar la importancia del tema. Se le orienta a cada equipo las actividades que debe realizar.

Equipo 1: ¿Se puede considerar que cualquier dirigente es un líder? Determine las diferencias.

Equipo 2: ¿Cuáles son las competencias que debe tener un líder educacional?

Equipo 3: ¿Qué dimensiones encierra la tarea de ser un líder educacional?

Equipo 4: ¿Cómo se puede alcanzar el liderazgo?

A medida que cada equipo realice la exposición se irán debatiendo los temas y se presentarán las **diapositivas 3, 4 ,5 ,6 ,7** que precisan los elementos más significativos.

Después del debate deben quedar en los registros de los participantes las siguientes conclusiones parciales:

El dirigente educacional debe ser un **LÍDER** y lograr, a su vez, el **LIDERAZGO EDUCACIONAL** en todos los niveles a él subordinados, para lo cual tendrá que ser capaz:

<p>I Combinar en su gestión</p>	<p>-la flexibilidad al cambio, con la estabilidad interna en la organización.</p> <p>-el pensamiento estratégico y global.</p> <p>-la estabilidad en los resultados.</p> <p>-el espíritu autodidacta con dirección colegiada.</p>
<p>II Lograr en su gestión</p>	<p>-La motivación de sus colaboradores, como esencia en su actuación mediante el desarrollo de la comunicación con ellos, la satisfacción de necesidades.</p>

	<p>-La dirección participativa: Involucrar a todos en la definición, análisis y solución de los problemas, así como en la toma de decisiones tácticas y estratégicas. En esencia. Significa dar total atención al hombre.</p> <p>-El desarrollo de la creatividad, mediante la promoción de un ambiente de innovación e investigación, y el reconocimiento personal de los logros que se alcancen.</p> <p>-La mercadotecnia educacional: total correspondencia del trabajo con las necesidades e intereses de los alumnos los padres y la comunidad en que viven.</p> <p>-La obsesión por la calidad en cada subordinado durante todo el desarrollo del proceso docente educativo.</p>
--	--

Se pide a los participantes que utilizando una sola frase expresen cómo en su desempeño logran dirigir a sus subordinados. Se designa a un participante para que anote las reflexiones en la pizarra.

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos encontrar cuatro estilos fundamentales en la dirección educacional: el autoritario, el cuasiautoritario, el semiautoritario y el democrático.

El *estilo autoritario*: Se caracteriza porque los objetivos de la institución son determinados por el director sobre la base de las indicaciones y orientaciones de las instancias superiores. Las decisiones son tomadas solo por el director y tiene un carácter impositivo. El colectivo de trabajo no participa en las decisiones, por lo que provoca la no implicación y la no motivación de ellos. No se tiene en cuenta la repercusión de la decisiones que se toman sobre las personas.

El *estilo cuasiaturitario*: Se caracteriza porque los objetivos de la institución son determinados en discusión con el consejo de dirección de la escuela, las orientaciones e indicaciones de las instancias superiores se asumen al igual que en el anterior, sin adaptarse a las condiciones y características del centro y de la comunidad donde radica.

El *estilo semiautoritario*: los objetivos de la institución son determinados en discusión con el consejo de dirección de la escuela. A este nivel, las indicaciones y orientaciones del organismo superior se tratan de adaptar a las características del centro y de la comunidad. A los docentes se les exponen los resultados para que opinen de los mismos.

El *estilo democrático*: se caracteriza porque los objetivos de la institución, asó como la dirección de la misma, se producen en un constante proceso de discusión de todos los colectivos de sujetos que interactúan en ella. Entre todos se adaptan las indicaciones y orientaciones recibidas a las características del centro y la comunidad.

Al concluir se apunta a que cada uno tiene su estilo propio para dirigir su centro.

Precisar que el estilo de dirección en la escuela debe caracterizarse por:

- la forma que utiliza el consejo de dirección para formular los objetivos de la institución,
- el grado de implicación en la realización de las tareas.
- el tipo de relaciones humanas que se establecen.
- la forma en que circula la información.
- la forma en que se produce la toma de decisiones.

Se realiza el resumen de los resultados del taller con los participantes

Para el próximo taller analizar las siguientes palabras y explicar su significado:

“El líder debe tomar decisiones oportunas o un proyecto determinado puede malograrse”

Control a la actividad:

- Por la calidad de las exposiciones realizadas en cada equipo de trabajo y la operatividad con los materiales facilitados en soporte digital.
- Por la profundidad mostrada en los análisis realizados.

Como técnica de cierre se utiliza el Positivo Negativo Interesante. (PNI)

BIBLIOGRAFÍA

-Augier Escalona, Alejandro y Pedro Sánchez Carmona. Liderazgo educacional. Instituto Pedagógico. Latinoamericano y Caribeño. Cátedra UNESCO en Ciencias de la Educación. La Habana, Cuba. En soporte electrónico. 1997.

-Augier Escalona, Alejandro. Liderazgo y dirección estratégica: pilares de la dirección educacional". Curso 61. Evento Internacional Pedagogía 2001. 2001.

-Casaña, A. Colectivo laboral y comunicación Ed. Ciencias Sociales, La Habana, 1988.

- Colectivo de autores (ICCP-MINED): Pedagogía. Ed. Pueblo y Educación. La Habana, 1987. p.32

_-Jatar, José Ramón." Liderazgo basado en la credibilidad". 2007. Disponible en http://www.caveguias.com.ve/cgibin/adjuggler?img_click=/FolderLaboral/HomePageGeneralBolsa.

-Jiménez Aguado, Ricardo." Tipos de Liderazgo". 2008. Disponible en <http://spin.com.mx/~rjaguado/home.html>.

TALLER 4

TEMA: La toma de decisiones. Determinación de problemas. El proceso de solución de problemas asociado a la toma de decisiones.

OBJETIVO:

Caracterizar la toma de decisiones, la determinación de problemas y el proceso de solución de estos últimos para el logro un estilo de dirección participativo.

CONTENIDO:

Concepto de toma de decisiones. Etapas de la toma de decisiones. Pasos para la determinación y solución del problema.

MEDIOS:

Tarjetas, láminas, textos.

MODO DE IMPLEMENTACIÓN:

El conductor de la actividad comenzará el encuentro pidiendo a los participantes que expongan sus reflexiones sobre la frase dejada en la actividad anterior:

“El líder debe tomar decisiones oportunas o un proyecto determinado puede malograrse”.

A partir de este análisis precisar concepto de toma de decisiones:

El especialista Pierre Simón, en su obra *Las relaciones interpersonales*, plantea que "la decisión es una línea de acción conscientemente escogida entre determinado número de posibilidades, con el fin de conseguir el resultado deseado." Simón, Pierre (1997): *Las relaciones interpersonales*. Editorial Barcelona. Es decir la decisión es la elección de la mejor alternativa dentro de un grupo de ellas. Es un proceso y no un acto de demostración de poder de lo contrario no se cumple con motivación.

Para el desarrollo del taller se analizarán dos textos a los que tendrán acceso en la computadora. Los equipos 1 y 3 funcionarán como ponentes y el 2 y 4 como oponentes. Para el trabajo en equipos realizarán las siguientes actividades.

- Realice una primera lectura del material propuesto.
- Leer detenidamente las etapas y características de la toma de decisiones y los pasos para la determinación y solución de problemas que aparecen en el material, intercambiar con los integrantes del equipo las interpretaciones realizadas.
- Valorar críticamente como se manifiestan estos elementos en su experiencia profesional y personal.
- Anote las interrogantes para socializarlas en el colectivo de directores.

Cada equipo se dirigirá a un local previamente organizado para desarrollar el tema, para ello cuentan con un tiempo de 40 minutos.

Se realizará el tratamiento del tema dándoles 10 minutos a cada equipo para la exposición y el mismo tiempo para la oposición.

Elementos que no pueden dejar de precisarse:

La toma de decisiones:

- ◆ Constituye un proceso que consta de etapas lógicas y suponen el uso del pensamiento reflexivo y el método de análisis.
- ◆ Está basada en los conocimientos y entendimientos.
- ◆ Relaciona entre sí, e integra a través de diferentes procesos, a todos los elementos del sistema de una forma calculada para alcanzar los objetivos de la institución en franca comunicación entre directivos y subordinados.
- ◆ Identificar los problemas; evaluar las causas y responsables.
- ◆ Determinar las posibles soluciones; considerar la alternativa más eficiente y con el empleo de menos recursos humanos y materiales; elaborar la estrategia para ejecutar las acciones y el control de la marcha de la misma.

Actividades de evaluación.

Actividad Nro. 1.-. Seleccione la respuesta correcta:

a) La decisión tomada con la participación de los subordinados es aquella que es aprobada por la mayoría de ellos.

b) Es suficiente que los subordinados participen de alguna forma en el proceso de preparación de la decisión para determinar que ha sido tomada con su participación.

c) Sólo cuando la decisión está influida por la participación de los subordinados, puede afirmarse que ha sido tomada con su participación.

Actividad Nro. 2.-. Usted está ante la situación siguiente: En el centro que usted dirige debe aplicarse una nueva orientación que rompa con el sistema de trabajo que hasta el momento se venía poniendo en práctica. ¿Cómo procedería?

a) La decisión la tomaría sin la participación de los subordinados, daría instrucciones generales para el cumplimiento de la tarea solo a las personas más allegadas, utilizaría estímulos positivos y controlaría los resultados.

b) La decisión la tomaría sin la participación de los subordinados, le daría instrucciones detalladas solo los miembros del consejo de dirección, utilizaría estímulos positivos a estas personas y solo controlaría los actos de los subordinados.

c) La decisión la tomaría después de explicar de manera detallada a todo el claustro, estudiantes y consejo de dirección de que se trata la modificación y de forma tal que se adapte a su centro, utilizaría estímulos positivos con todos los implicados y controlaría las tareas dadas.

Resumen del taller y reflexión con los participantes de los resultados del proceso de preparación que se ha seguido.

Reflexión colectiva entre los participantes sobre las mejores experiencias que se han expuesto en la implementación de los temas desarrollados y sobre las principales barreras que aún existen para la generalización de este estilo de trabajo.

Debate colectivo entre los participantes acerca de la efectividad de los Talleres Metodológicos realizados como forma de preparación de los directores y sus reservas en la educación de Adultos para lograr la aplicación de los componentes de la dirección y recepción de las iniciativas que contribuyan a la eficiencia y eficacia de la dirección.

El conductor del taller recomienda las acciones que deben continuar desarrollando para elevar la preparación iniciada.

Se informa a los participantes el resumen de las cuestiones fundamentales que se han venido recogiendo como experiencias de la aplicación de esta forma de preparación aplicada.

Control a la actividad:

Por la cientificidad demostrada durante las reflexiones realizadas como parte del análisis y debate de los aspectos requeridos para trabajar con los contenidos abordados.

Se realiza el resumen del taller y reflexión con los participantes de los resultados del proceso de preparación que se ha seguido.

El conductor del taller recomienda las acciones que deben continuar desarrollando para elevar la preparación iniciada.

Se informa a los participantes el resumen de las cuestiones fundamentales que se han venido recogiendo como experiencias de la aplicación de esta forma de preparación aplicada.

BIBLIOGRAFÍA

- Afanasiev, V. G. (1997): Dirección Científica de la Sociedad. Editorial Progreso. Moscú.
- Bermúdez Morris, Raquel et al (2002): Dinámica de Grupo en Educación: Su Facilitación, La Habana
- Carnota Lanzau, Orlando (1991): Cuando el tiempo no alcanza. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.
- Gárciga Marrero, Rogelio (1986): Socialismo y la dirección de la producción. Editorial Ciencias Sociales, La Habana.
- Manzano Guzmán, Roberto y J. R. Morales (1996): "La dirección de la escuela: Reto hoy y siempre". Impresión ligera, La Habana.
- Pérez Betancourt, Armando (2000): Lo que todo empresario cubano debe conocer. Ediciones Revolucionarias, La Habana.
- Simón, Pierre (1997): Las relaciones interpersonales. Editorial Barcelona.

ANEXO 2

PROGRAMA DE VISITA DE AYUDA METODOLÓGICA

EDUCACIÓN DE ADULTOS CIENFUEGOS

Fecha:

Participantes: Estructura municipal integrada.

OBJETIVOS.

Preparar al personal docente y de dirección de los centros de la Educación de Adultos acerca de:

- Contenidos y metodologías para la dirección del proceso pedagógico.
- Modelar la intervención de los directivos para lograr el perfeccionamiento de la clase en el proceso de enseñanza-aprendizaje con énfasis en el trabajo independiente.

CONTENIDOS:

- La concepción del trabajo independiente en el proceso de enseñanza – aprendizaje. Uso del libro de texto, la tecnología y la relación interdisciplinaria de los contenidos.

HABILIDADES.

- Diagnóstico
- Búsqueda de información
- Organización
- Proyección
- Valoración
- Fundamentación de las decisiones.

ACTITUDES .

- Autorreflexión
- Cooperación
- Diálogo

PROCEDIMIENTO

Etapas de preparación a la estructura municipal: 3 días

- Presentación de elementos teóricos necesarios (Sub director)

- Tratamiento de los contenidos definidos para la visita de ayuda metodológica.(Material adicional)
- Presentación del algoritmo de intervención de la estructura integrada en la escuela en reunión de directores. Precisar negociación del programa.

ACTIVIDADES:

I - Presentación de la caracterización de la escuela. (Director)

- Estado actual del diagnóstico del escolar (estrategia de intervención teniendo en cuenta los resultados del corte del mes)
- Proyecciones de trabajo metodológico para la etapa.(visitas a clases, actividades realizadas)
- Situación que presenta la Maestría en Ciencias de la Educación.

-Taller Metodológico: (Subdirector)

- El trabajo independiente. Aspectos metodológicos esenciales. (Documento adjunto)

Participan:

- Estructura de dirección de la escuela.

II -Determinación de las misiones.

- **Trabajo en el colectivo de departamento.** (MI)
 - Revisión de documentos docentes que posibiliten un asesoramiento docente – metodológico a los profesores en la planificación de la clase con énfasis en el trabajo independiente como modo de organización del proceso docente, dirigido a la formación de la independencia, como medio de inclusión de los alumnos en la actividad cognoscitiva independiente, no solo dirigidas a prevenir las dificultades en el aprendizaje sino deben utilizarse en función de potenciar el desarrollo máximo de sus capacidades.
 - Visita de una clase con un asesoramiento.
- **Desarrollo de clase metodológica:** (MI)

- Realización de una clase metodológica, con J de departamentos y tutores para demostrar el trabajo metodológico de la Asignatura en función del sistema de trabajo independiente para la sistematización de los contenidos.

Participan: jefes de departamento, docentes seleccionados por la escuela.

- **Entrevista al docente** abordando elementos tales como :
 - Auto evaluación sobre sus necesidades y potencialidades
 - ¿Cómo recibe la preparación metodológica? Nivel de satisfacción.
 - ¿Con qué frecuencia la recibe?
 - ¿Qué temas ha recibido?
 - Interés que muestra.
 - - ¿Cómo logra la motivación pedagógica en sus estudiantes? ¿Qué experiencias tiene al respecto?
- **Revisión de la documentación de la secretaría docente**, ofrecer preparación según dificultades. (MI)
- **Recorrido por el centro** para valorar: (MI)
 - la limpieza, organización, murales,
 - estado actual de la cobertura vista en: profesores, especialistas, jubilados,
 - cumplimiento del horario,
 - disponibilidad técnica de los medios audiovisuales,
 - cumplimiento de la higiene escolar, disciplina laboral y de los estudiantes, asistencia y puntualidad.
- **Taller metodológico de análisis de las regularidades.**

Participan:

- Estructura de dirección de la escuela.
- **Análisis del informe** de la ayuda metodológica con el Consejo de Dirección de la escuela.

Participan:

- Estructura de dirección de la escuela, profesores seleccionados.

PROGRAMA DE VISITA DE AYUDA METODOLÓGICA.

EDUCACIÓN DE ADULTOS CIENFUEGOS.

Fecha:

Participantes: Estructura municipal integrada.

OBJETIVOS.

Preparar la estructura de dirección de la Educación de Adultos acerca de:

- la concepción del trabajo docente metodológico teniendo en cuenta los objetivos priorizados por el MINED, el modelo de escuela y el diagnóstico de estructuras, docentes y estudiantes
- Demostrar mediante clases metodológicas, la aplicación de la didáctica de las asignaturas para elevar la calidad de la clase.

CONTENIDOS:

- La clase en el proceso de enseñanza _ aprendizaje. Estructuración didáctica de la clase como forma de organización, los componentes del proceso de enseñanza – aprendizaje, Tipos de clases y su salida en los modelos de formación de las diferentes educaciones.(Concreción de los programas directores a través del contenido, con énfasis en el programa director para el reforzamiento de la educación en valores)
- Reglamento de trabajo metodológico del Ministerio de Educación.
- Planes metodológicos en las escuelas.

HABILIDADES.

- Diagnóstico
- Búsqueda de información
- Organización
- Proyección
- Valoración
- Fundamentación de las decisiones.

ACTITUDES .

- Autorreflexión

- Cooperación
- Diálogo

ACTIVIDADES:

I - Presentación del estado actual del centro en los indicadores:

- Estado actual del diagnóstico del escolar
- Proyección Metodológica del centro en la etapa.
- Necesidades de superación.

-Taller Metodológico: (Subdirector)

- Concepción del trabajo metodológico y su concreción en el plan de trabajo metodológico de la escuela. (Documento adjunto)

Participan:

- Estructura de dirección de la escuela.

II -Determinación de las misiones.

- **Trabajo en el colectivo de departamento.** (MI)
 - Revisión de documentos docentes que le permitan asesorar la planificación de la clase y la concepción de la evaluación de la asignatura en el grado.
 - Visita de una clase con fines de diagnóstico, caracterización y asesoramiento docente – metodológico que le permita a los profesores apropiarse de acciones para el desarrollo del contenido y la didáctica de la asignatura.
- **Desarrollo de clases metodológicas:** (MI)
 - Realización de una clase metodológica por área, con jefes de departamentos para demostrar la forma de organización y ejecución de esta vía fundamental de trabajo docente – metodológico.

Participan:

- jefes de departamentos seleccionados por la escuela y 4 profesores.
- **Taller Metodológico : (SD)**
 - Concepción del trabajo político-ideológico y docente -metodológico en la escuela y departamentos.

Participan:

- director, J de departamento, REP, directores invitados.
- **Revisión de documentos según artículo 61, 62, 63 y 64 del reglamento Metodológico** del MINED, para demostrar la organización del trabajo docente en la escuela y departamento. (MI)
- **Revisión de los planes individuales** de profesores, REP y reservas de cargos para ofrecer tratamiento metodológico a las dificultades de estos.(SD)
- **Revisión de la documentación de la Secretaría docente**, ofrecer preparación según dificultades.
- **Recorrido por el centro** para valorar: (MI)
 - la limpieza, organización, murales,
 - estado actual de la cobertura vista en: profesores, especialistas, jubilados, tutores,
 - cumplimiento del horario,
 - disponibilidad técnica de los medios audiovisuales,
 - cumplimiento de la higiene escolar, disciplina laboral y de los estudiantes, asistencia y puntualidad.
- **Taller metodológico de análisis de las regularidades.**

Participan:

- Estructura de dirección de la escuela.
- **Análisis del informe** de la ayuda metodológica con el Consejo de Dirección de la escuela.

Participan:

- Estructura de dirección de la escuela, profesores seleccionados.

ANEXO 3

DIMENSIONES PARA EVALUAR LA VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Dimensiones

5. Competencia básica.
6. Competencia social.
7. Competencia Técnica y profesional.
8. Competencia de mando.

CATEGORÍAS A MEDIR

1. Competencia básica.
 - Muestra persistencia frente a los problemas y desafíos.
 - Mantiene la calma en situaciones de tensión.
 - Profundidad e independencia del pensamiento para proyectar y ejecutar estrategias de intervención.
 - Confianza en si mismo
 - Está motivado por temas profesionales.
 - Dominio del diagnóstico de los docentes, alumnos, familia y comunidad.
2. Competencia social.
 - Cohesión del consejo de dirección
 - Coherencia en el proceder metodológico
 - Forma de comunicación de tareas
 - Logra la motivación del colectivo.
 - Establece afectividad entre él, docentes, personal no docente, estudiantes, familia y comunidad.
 - Crea y mantiene un ambiente en el cual las demás personas pueden hablar y actuar sin temor a las consecuencias.
 - Dirige en una forma deliberada y predecible.
3. Competencia Técnica y profesional.
 - Se mantiene actualizado con los nuevos desarrollos en su propia ocupación o profesión.
 - Conocimientos que posee sobre:
 - Documentos normativos.
 - Funciones generales de dirección.
 - Funciones del director de la Educación de Adultos.
 - Transformaciones de la Educación de Adultos
 - Contenidos sobre la dirección científica.
4. Competencia de mando.
 - Habilidad que posee para el desarrollo de las funciones generales de la dirección:
 - Planificación:
 - Establece una relación sistémica de actividades. Órganos técnicos.
 - Plantea metas consistentes con las estrategias acordadas.
 - Identifica actividades y tareas prioritarias, ajusta las mismas en forma requerida.
 - Asigna una cantidad apropiada de tiempo y recursos para completar el trabajo.
 - Prevé los riesgos y deja espacio para contingencias al planificar.

Usa el tiempo en forma eficiente.

Organización:

Establece las funciones que debe cumplir cada miembro del colectivo.

Determina los elementos necesarios para cumplir los objetivos.

Delega autoridad, clarifica expectativas y da autonomía al personal en áreas importantes de su trabajo.

Establece normas y procedimientos a utilizar.

Divide racionalmente el trabajo.

Realización:

Analiza regularmente el desempeño, proporciona retroalimentación y apoyo al personal.

Monitorea y ajusta los planes y acciones en la forma que sea necesaria.

Control y evaluación:

Da seguimiento a los resultados y necesidades en cada etapa de trabajo.

Califica el desempeño en forma justa.

Recompensa el logro de las metas establecidas.

ANEXO 4

OBSERVACIÓN DE LA PREPARACIÓN DEL SISTEMA DE TRABAJO DEL DIRECTOR EN LOS CENTROS DE LA EDUCACIÓN DE ADULTOS

Objetivo: Constatar la preparación de los directores de la Educación de Adultos para el desarrollo del sistema de trabajo de la escuela, utilizando las diferentes vías de atención al centro (Visita de Ayuda Metodológica, Inspecciones, Visitas especializadas, Despachos).

Aspectos a observar	Bien	Regular	Mal
Dominio de los documentos normativos.			
Dominio del sistema de trabajo de la escuela.			
Dominio de las transformaciones de la Educación de Adultos y su misión.			
Preparación técnica docente de los directores para que sea efectiva la actividad que realiza.			
Métodos de dirección que utiliza.			
Planteamiento de metas consistentes con las estrategias acordadas.			
Identificación de actividades y tareas prioritarias, ajusta las mismas en forma requerida.			
Organización del sistema de trabajo.			
Control a los resultados y necesidades en cada etapa de trabajo. Aulas anexas.			
Comunicación efectiva. Utilización de método para la cohesión del colectivo.			
Modos de actuación de los directores.			
Compromiso político con la tarea.			
Disposición para el cumplimiento de la tarea.			
Muestra persistencia frente a los problemas y desafíos.			
Tiene independencia de pensamiento para proyectar y ejecutar estrategias de intervención.			

ANEXO 5

ENCUESTA A DIRECTIVOS DE LA EDUCACIÓN DE ADULTOS

Objetivo: Determinar las necesidades de preparación de los directores y sus reservas y las potencialidades que tienen para diseñar la preparación individual y colectiva.

Compañero director, en aras de conocer sus necesidades y potencialidades, para la proyección de su preparación individual y colectiva, solicitamos amablemente que responda de manera anónima las siguientes preguntas:

- a) Años de experiencia en la docencia _____. En dirección ____ y en el cargo actual_____.
- b) Años que lleva en la misma escuela _____en el cargo_____.
- c) Años de experiencia como jefe de departamento __ y como Subdirector __
- d) Categoría obtenida en la evaluación de los tres últimos cursos. _____
- e) Fue reserva de cuadro antes de ocupar el cargo __ y después de ocupado __.
- f) Edad _____
- g) Superación por componentes:

	Curso	postgrado	diplomado
I. Preparación política.	_____	_____	_____
II. Preparación técnica profesional.	_____	_____	_____
III. Preparación económica.	_____	_____	_____
IV. Preparación en dirección.	_____	_____	_____
V. Preparación para la defensa.	_____	_____	_____
VI. Preparación jurídica.	_____	_____	_____
VII. Preparación para el cargo.	_____	_____	_____

- h) Considera que la superación recibida se ajusta a las características de su educación: Si _____ No _____

i) Te sientes preparado para implementar las transformaciones de la Educación de Adultos en tu centro. Si____ No_____ ¿Por qué?_____

j) A tu consideración que elementos necesitas para mejorar tu accionar como director:

____ Dominio de resoluciones y documentos normativos de la enseñanza.

____ Funciones del director de la Educación de Adultos.

____ Elementos sobre la aplicación del control interno.

____ Sistema de preparación política.

____ Elementos de dirección científica.

i) Mencione otros temas que considera necesarios en su preparación:

ANEXO 6

ENTREVISTA A DIRECTORES DE LA EDUCACIÓN DE ADULTOS

Objetivo: Analizar el criterio de directores de los centros de Adultos en cuanto a los resultados del desarrollo del Sistema de Trabajo, dominio de sus funciones y necesidades de preparación.

Guía para la entrevista a directores:

1. ¿Qué características le interesa conocer de los docentes, de la institución y del entorno para cumplir la misión que le corresponde como director?
¿Cómo procede?
2. ¿Qué relación existe entre la misión de la escuela que dirige y la comunidad donde está enclavada la misma?
3. Menciona los elementos que conforman el sistema de dirección y cómo los integra en su gestión de dirección.
4. De los factores del centro y de la comunidad cuáles consideras que te son útiles y con cuáles mantienes mayor relación de trabajo.
5. ¿Qué entiendes por funcionamiento en sistema de los órganos de dirección y técnicos y cómo lo logras?
6. ¿Consideras que has alcanzado la idoneidad y el liderazgo en tu claustro?
7. ¿Qué barreras te entorpecen el buen desenvolvimiento como director?
8. ¿En qué necesitas ayuda o preparación para lograr un mejor desarrollo en tu desenvolvimiento como director?
9. ¿Qué opinas de las diferentes modalidades de preparación que has recibido?

ANEXO 7

NIVEL DE PREPARACIÓN DE LOS DIRECTORES Y RESERVAS EN LA EDUCACIÓN DE ADULTOS

Escala valorativa

Elementos a diagnosticar:

- Preparación para la labor de dirección en los centros de la Educación de Adultos.

Objetivo: Valorar la preparación de los directores y sus reservas, para el desarrollo de la dirección participativa según su autoevaluación.

Dimensiones a diagnosticar:

1. Competencia básica.
2. Competencia social.
3. Competencia Técnica y profesional.
4. Competencia de mando.

Diseño de la escala valorativa

Compañero (a)

A continuación se presentan una serie de cualidades que hablan de su preparación para el trabajo como director de un centro de la Educación de Adultos. Ubíquelas en una escala de 1 a 3, según considere su desarrollo, teniendo en cuenta que 1 corresponderá a un nivel de conocimiento alto, 2 a un nivel medio y 3

al nivel bajo o ningún conocimiento sobre el tema. Su opinión sincera nos resultará muy valiosa.

El valor seleccionado por usted lo escribirá en el espacio en blanco a la izquierda de cada posición.

Muchas gracias.

1. ____ Poseo dominio de resoluciones y documentos normativos de la enseñanza.
2. ____ Tengo seguridad al aplicar las funciones del director de la Educación de Adultos.
3. ____ Utilizo en mi desempeño como director elementos de dirección científica.
4. ____ Tengo seguridad, cuando analizo el diagnóstico de los docentes, alumnos, familia y comunidad; de los términos; diagnosticar, caracterizar y evaluar.
5. ____ Establezco relación sistémica de actividades. Órganos técnicos.
6. ____ Planteo metas consistentes con las estrategias elaboradas.
7. ____ Identifico las actividades y tareas prioritarias, ajusto las mismas en forma requerida.
8. ____ Asigno el tiempo y los recursos apropiados para completar el trabajo.
9. ____ Establezco las funciones que debe cumplir cada miembro del colectivo.
10. ____ Determino los elementos necesarios para cumplir los objetivos.
11. ____ Delego autoridad, clarifico expectativas y doy autonomía al personal.
12. ____ Soy capaz de aplicar los conocimientos sobre los métodos y técnicas para la dirección participativa.
13. ____ Soy capaz de elaborar proyectos de intervención en función del desarrollo del trabajo metodológico y preventivo.
14. ____ Mantengo la calma en situaciones de tensión.
15. ____ Utilizo los criterios de los demás como aportes para diseñar el trabajo docente metodológico del centro.
16. ____ Analizo regularmente el desempeño de los docentes, proporciono retroalimentación y apoyo al personal.
17. ____ Monitoreo y ajusto los planes y acciones en la forma que sea necesaria.
18. ____ Me siento preparado para diseñar y dirigir las preparaciones y visitas de ayuda metodológica.
19. ____ Cuando intercambio con los escolares, docentes y miembros de la comunidad, utilizo un vocabulario suficientemente amplio, eliminando expresiones estereotipadas.

20. _____ Capto la disposición de la comunicación de los otros, sus aptitudes favorables o desfavorables, sus estados de ánimo, etc.

ANEXO 8

ENCUESTA A DIRECTORES, RESERVAS Y METODÓLOGOS DE LA EDUCACIÓN DE ADULTOS PARA LA EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA ANTES Y DESPUÉS DE SU APLICACIÓN

Objetivo: Evaluar la propuesta metodológica de preparación a partir de las características de su diseño en cuenta el criterio de los usuarios y conductores de la misma.

Compañero, en aras de evaluar la propuesta metodológica de preparación que diseñamos, solicitamos de usted la amabilidad de responder la siguiente encuesta:

1. Considera usted que la propuesta metodológica de preparación para directores y reservas de la Educación de adultos:

_____ consta con todos los componentes que debiera tener.

_____ le faltan componentes esenciales que debieron ser considerados.

_____ es necesario suprimir algunos elementos.

De señalar alguna de las dos últimas opciones, por favor especificar que se debe añadir o suprimir.

2. Según su criterio cuáles de las cualidades mencionadas se ajustan a la propuesta metodológica de preparación para directores y sus reservas de la Educación de Adultos.

SI **NO**

- Los objetivos específicos se derivan del general y propician su cumplimiento.
- Los objetivos están en función del diagnóstico de las necesidades de superación de los directivos.
- El diseño es claro y preciso sobre la base de las características de la Educación.
- Posee un adecuado tratamiento de conceptos y elementos esenciales de la enseñanza.
- La propuesta se ajusta al sistema de trabajo municipal lo que garantiza su aplicación.
- Los elementos que recoge son aspectos de fácil comprensión por los directivos.
- Considera que las formas de organización de las Actividades propicia su realización.
- El contenido de la propuesta logra la motivación de los directivos y sus reservas.
- Considera que es necesario la aplicación de una propuesta de preparación en la Educación de Adultos.
- La selección del contenido de la propuesta se ajusta

a la Educación de Adultos y sus características.

3- Considera usted que exista algún elemento negativo en la concepción y aplicación de la propuesta metodológica de preparación.

Si_____ No_____

De ser negativa su respuesta, explique:

ANEXO 9

OBSERVACIÓN DEL PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE EN ACTIVIDADES DE PREPARACIÓN DE CARÁCTER COLECTIVO.

Objetivo: Observar el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje de los contenidos previstos en la propuesta metodológica diseñada en actividades de carácter individual y colectiva.

Guía de observación:

- Planificación de la actividad en función de la productividad del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Aseguramiento del nivel de partida mediante la comprobación de los conocimientos, habilidades y experiencias precedentes de los directivos.
- Motivación y disposición hacia el aprendizaje de modo que el contenido adquiera significado y sentido personal para los directivos.

- Orientación hacia los objetivos mediante acciones reflexivas y valorativas de los directivos.
- Dominio del contenido.
- Coherencia lógica.
- Se realiza tareas de aprendizaje variadas y diferenciadas en correspondencia con los objetivos y el diagnóstico.
- Se promueve el debate, la confrontación y el intercambio de vivencias y estrategias de aprendizaje, en función de la socialización de la actividad individual.
- Se emplean medios de enseñanza que favorece un aprendizaje desarrollado, en correspondencia con los objetivos.
- Se orientan tareas de estudio independiente
- Se utilizan formas (individual y colectiva) de control, valoración y evaluación del proceso y el resultado de las tareas de aprendizaje.
- Se logra una comunicación positiva y un clima de seguridad y confianza donde los directivos expresen libremente sus vivencias, argumentos, valoraciones y puntos de vista.

ANEXO 10

RESULTADOS DE LA ESCALA VALORATIVA DESPUÉS DE APLICAR LA PROPUESTA.

1. Competencia básica.

Directores y reservas con muy pocos conocimientos 1 a 4 puntos

Directores y reservas con aceptables conocimientos 5 a 7 puntos.

Directores y reservas con excelentes conocimientos 10 puntos.

Valor para los niveles.

Resultados.

1er nivel 1 a 4 puntos

0 directivos 0%.

2do nivel 5 a 7 puntos

4 “ 20%.

3er nivel 8 a 10 puntos

16 “ 80%.

Escala	Antes	%	Final	%

I	8	40	0	0
II	10	50	4	20
III	2	10	16	80

2. Competencia Técnica y profesional.

Directores y reservas con poco dominio 3 a 8 puntos

Directores y reservas con aceptable dominio 9 a 11 puntos.

Directores y reservas con excelentes dominio 12 a 15 puntos.

Valor para los niveles.

Resultados

1er nivel 3 a 8 puntos

0 directivos para un 0%.

2do nivel 9 a 11 puntos

5 “ “ 25%

3er nivel 12 a 15 puntos

15 “ “ 80%

Escala	Antes	%	Final	%
I	7	35	0	0
II	12	60	5	25
III	1	5	15	80

3. Competencia social.

Directores y reservas con habilidades aceptables 10 puntos.

Directores y reservas con habilidades aceptables 10 a 16 puntos.

Directores y reservas con habilidades aceptables 17 a 20 puntos.

Valor por niveles.

Resultados.

1er nivel 0 a 10 puntos

0 directivos 0%

2do nivel 11 a 16 puntos

8 “ 40%

3er nivel 20 punto

12 “ 60%.

Escala	Antes	%	Final	%
--------	-------	---	-------	---

I	7	35	0	0
II	12	60	5	25
III	1	5	15	80

4. Competencia de mando.

Directores y reservas con muy pocos conocimientos 1 a 8 puntos

Directores y reservas con aceptables conocimientos 9 a 15 puntos.

Directores y reservas con excelentes conocimientos 16 a 20 puntos.

Valor por niveles.

Resultados.

1er nivel 8 puntos

0 directivos 0%

2do nivel 15 puntos

10 “ 50%

3er nivel 20 puntos

10 “ 50%

Escala	Antes	%	Final	%
I	6	30	0	0
II	12	60	10	50
III	2	10	10	50

ANEXO 11

COMPARACIÓN DE LOS RESULTADOS GENERALES DE LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA DE PREPARACIÓN.

Resultado total de la escala valorativa.

Resultados	Puntaje diagnóstico	criterio	Total	%
------------	---------------------	----------	-------	---

Directivos muy poco preparados (I)	18 – 49 puntos (55%)	0	0
Directivos medianamente preparados (II)	50 – 67 puntos (75%)	6	30
Directivos muy preparados (III)	68 – 90 puntos más de 76%	14	70

Resultados finales

Niveles	I		II		III	
	directivos	%	directivos	%	directivos	%
Antes	10	50	8	40	2	10
Después	0	0	5	25	15	75

Resumen

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos