

***Instituto Superior
Pedagógico
"Conrado Benítez García"
Cienfuegos.***



“Año del 50 Aniversario del Triunfo de la Revolución”

Sede Universitaria Municipal de Rodas.

Maestría en Ciencias de la Educación.

**Tesis en Opción al Título de Máster en
Ciencias de la Educación.**

Mención: Educación Primaria.

**Título: Propuesta de una estrategia de superación profesional dirigida a
directores de primaria del municipio Cienfuegos para el funcionamiento
de los Consejos de Escuelas.**

Autor: Lic. Félix Colina Verasategui.

Tutora: MSc. Teresa C. Velázquez Martín.

Pensamiento

“ Es preciso que las organizaciones, los padres y la familia, los propios estudiantes y todo el pueblo influyen positivamente con la acción educativa sobre estos grupos de modo actuación que erradiquemos estos problemas definitivamente “

Fidel Castro Ruz

30 Abril 1971.

DECLARACIÓN DE AUTORIDAD
UNIVERSIDAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS
CONRADO BENÍTEZ GARCÍA
CIENFUEGOS

Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad de Ciencias Pedagógicas de Cienfuegos como parte de la culminación de la Maestría en Ciencias de la Educación, autorizándose que el mismo sea utilizado por la institución para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total; y por tanto no podrá ser presentado en evento, ni publicado sin la aprobación de la institución.

Nombres y apellidos del autor(a)

Firma

Los abajo firmantes certificamos que el trabajo ha sido revisado y el mismo cumple los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

Información Científico Técnica
Nombres y apellidos

Firma

Nombre y apellidos del Tutor (a)

Firma

ÍNDICE.

	Pág.
Introducción.....	1 -8
Capítulo I. La superación profesional dirigida a elevar el nivel de preparación de los directores de primaria para el funcionamiento de los Consejos de Escuelas.	9 - 30
1.1 Principales concepciones acerca de la superación profesional: Sus formas organizativas.	9 - 13
1.2 La dirección escolar como componente esencial en la preparación de los directores de la educación primaria.	13 - 20
1.2.1 Algunas consideraciones sobre el director de escuela y sus deberes.	18 - 20
1.3. Los Consejos de Escuelas, su funcionamiento y aporte a la planificación, organización, ejecución y control de la labor educativa.	20-26
1.4. Papel de la escuela como agente director para la integración con la familia y la comunidad en el trabajo educativo.	26-30
Capítulo II. Una estrategia de superación profesional dirigida a la preparación de directores de primaria para el funcionamiento de los Consejos de Escuelas.....	30-68
2.1. Diagnóstico del estado actual de los directores de primaria.....	30-40
2.2. Fundamentos de la estrategia de superación profesional para directores de primaria.	40-42
2.3. Estructuración de la Estrategia de superación profesional. Su aplicación.....	42-63
2.4. Validación de la estrategia de superación profesional.	63-68
Conclusiones.....	69
Recomendaciones.....	70
Bibliografía.	71-76
Anexos.	

Resumen

RESUMEN

La formación de dirigentes altamente preparados constituye un factor de importancia estratégica. En el caso específico de los países latinoamericanos, este fenómeno adquiere mayor relevancia, Cuba no es una excepción en este sentido, pero a diferencia del resto de los países latinoamericanos, ha demostrado tener conciencia de la imperiosa necesidad de contar con un potencial de cuadros revolucionarios, integrales y preparados, desde los primeros años de la Revolución. El presente trabajo es el resultado de la labor investigativa que el autor realiza desde el curso 2007- 2008 y muestra cómo preparar a los directores de la Educación Primaria del municipio de Cienfuegos en contenidos de dirección en función de una eficaz gestión directiva, desde el contexto escolar, para la atención integral de los padres, la familia y la comunidad con el funcionamiento de los Consejos de Escuelas. Reviste gran importancia porque formará parte de la bibliografía que puedan consultar los directores para elevar su preparación. Se emplearon métodos del nivel empírico, del nivel teórico y se utilizaron los métodos estadísticos matemáticos para el procesamiento de los instrumentos aplicados, tabular los datos obtenidos en la fase de exploración, ejecución de la investigación y en la constatación experimental de la propuesta teórica elaborada.

Introducción

INTRODUCCION

La formación de dirigentes altamente preparados constituye un factor de importancia estratégica, lo que explica que en la mayoría de los países desarrollados se hayan financiado numerosas investigaciones y experiencias en este sentido.

En el caso específico de los países latinoamericanos, este fenómeno adquiere mayor relevancia, porque todos requieren de dirigentes ágiles, arriesgados y competentes, para enfrentar con éxito los complejos procesos que se suceden en el mundo contemporáneo.

Pero los países latinoamericanos –a diferencia de las potencias capitalistas-, no cuentan con grandes centros de investigación científica sobre el desarrollo potencial de los recursos humanos. En consecuencia, todas sus esperanzas de satisfacer esta necesidad se centran en el perfeccionamiento de la gestión de sus tradicionales sistemas educativos. No por casualidad la V Conferencia Iberoamericana de Educación, celebrada durante 1995 en Bariloche, Argentina, reconoció “... *la urgencia de modernizar la administración de los sistemas educativos y mejorar el desempeño técnico de los administradores educativos...*” (1996: 183).

Cuba no es una excepción en este sentido, pero a diferencia del resto de los países latinoamericanos, demostró tener conciencia de la imperiosa necesidad de contar con un potencial de cuadros revolucionarios, integrales y capacitados, desde los primeros años de la Revolución. Múltiples pruebas de ello se encuentran en la política de cuadros aplicada a partir de 1959, así como en las ideas planteadas al respecto por Fidel Castro Ruz y Ernesto Ché Guevara.

Sin embargo, aunque se han emitido muchos documentos normativos, sobre el trabajo con los cuadros y reservas, en la práctica aún no siempre se logra desarrollar un sistema de trabajo coherente, por lo que se aprecian fallas en su organización que afectan sustancialmente el buen desarrollo del proceso docente educativo, tal es el caso de la poca significación y limitada atención que se presta a uno de los órganos que integra el sistema de las instituciones educativas, el Consejo de Escuela.

Ya desde el I Congreso Nacional de Educación y Cultura se produjeron ricos debates, se adoptó una declaración final y se adoptaron resoluciones sobre una amplia y compleja gama de temas dentro de las que sobresale la dirigida a lograr mayor y más efectiva relación de la escuela con la familia y la sociedad. Vinculados con estos elementos el Congreso se planteó la tarea del desarrollo y fortalecimiento de los Consejos de Escuelas y de Padres, de Círculos Infantiles y el apadrinamiento entre centros docentes e instituciones científicas y las empresas de producción.

En este I Congreso también se reveló que los Consejos de Escuelas podían hacer más por la educación y debían alcanzar un mayor protagonismo. A partir de esta fecha y como parte del plan para iniciar el Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación, organizado a partir del curso 1972-73, se emitieron recomendaciones y disposiciones encaminadas a orientar a las direcciones educacionales sobre cómo debía concebirse el funcionamiento de los Consejos de Escuelas y de Círculos.

Es el I Congreso del Partido Comunista de Cuba, efectuado en el año 1975 el que con mayor precisión y claridad aborda el tema de los Consejos de Escuela, al definirlo en las Tesis sobre Política Educacional, aprobadas en el propio Congreso de los Comunistas Cubanos de la manera siguiente:

“... el Consejo de escuela es la organización educacional de base que cuenta con la presencia de los padres, la familia, los vecinos y los integrantes o dirigentes de las instituciones, organismos y organizaciones políticas y de masas de la comunidad, constituyendo la vía adecuada para vincular la escuela con esta, de forma tal que conjugue los esfuerzos de todos, alrededor de las labores de la escuela, a la vez que extienda su función educativa a los miembros de la comunidad”. (1995: 62)

Con esas precisiones el MINED emitió posteriormente la Resolución Ministerial y el Reglamento de los Consejos de escuelas donde se fijan la nueva estructura, tareas y funciones de este órgano.

El espíritu y los conceptos definidos en aquellos tiempos mantienen hoy una plena vigencia y la importancia de estos se multiplica; es por esta razón que la dirección del Partido, del Gobierno y del MINED han vuelto a otorgarle la trascendencia y el significado que necesitan en los momentos actuales, lo que

se ratifica con la emisión actualizada del Reglamento de los Consejos de Escuelas y Círculos Infantiles, Resolución Ministerial 216/08.

Por otra parte, el autor ha podido constatar que si bien el trabajo con los cuadros ha sido objeto de numerosas investigaciones, mientras unas teorizan acerca de sus potencialidades desarrolladoras, otras recogen experiencias particulares en la instrumentación de lo indicado al respecto, predominando, entre estas últimas, las que abordan sólo uno u otro de los componentes del sistema y no el que ocupa esta de manera particular.

Los autores Bermúdez (1990), Alonso (2002), Fuentes (2002), Valiente (2002), Rojas (2002), Díaz (2002), Tenreiro (2002), González (2003), Bencomo (2004), Jiménez (2008), Castillo (2004), Álvarez (2009), Rodríguez (2009), entre otros, en sus Tesis Doctorales o de Maestría, han enfocado sus investigaciones al Sistema de Trabajo, en unos casos, a la formación, preparación, superación y capacitación de directores de diferentes educaciones, en otros y a las Reservas Especiales Pedagógicas (REP) en su tránsito a directores de escuelas. Pese a que la consulta bibliográfica denota que existen incursiones en todo el territorio nacional sobre el tratamiento del tema en las diferentes educaciones; la aplicación de variados instrumentos de búsqueda de información constató la poca efectividad de los mismos, unos por ajenos a la realidad contextual, y otros por la poca divulgación de las investigaciones, lo que evidencia que la aspiración del Estado y el Gobierno cubanos, expresado en los objetivos de la educación no se materializa totalmente en la realidad existente en las escuelas donde se aprecia la poca efectividad que se alcanza en la organización del sistema de trabajo y de forma particular con el funcionamiento de los Consejos de Escuelas, debido fundamentalmente, a las necesidades de preparación de los directivos.

Si bien es justo reconocer que cada una de estas investigaciones tiene el mérito de descubrir –como mínimo-- una de las aristas que debe contemplar la solución del problema y –al menos--, uno de los fundamentos teóricos sobre los que debe sustentarse; también es preciso significar que ninguna ha podido despojarse del carácter de solución parcial, determinado en – la mayoría de ellos-- por el intento de buscar la solución fuera del contexto natural en que se

desarrollan sus procesos, es decir, al margen de la dinámica del SISTEMA DE TRABAJO DEL NIVEL DE DIRECCIÓN correspondiente.

Los estudios realizados por el autor demuestran la necesidad de profundizar en alternativas, vías de preparación de los directores desde el contexto escolar para la atención de los padres, la familia, los vecinos y los integrantes o dirigentes de las instituciones, organismos y organizaciones políticas y de masas de la comunidad, de forma tal que conjuguen los esfuerzos de todos, alrededor de las labores de la escuela, a la vez que extiendan su función educativa a los miembros de la comunidad.

Dentro de las razones por las que se asume esta investigación se encuentran las siguientes:

- ✓ En el Seminario de Preparación Nacional para el curso 2009-2010 se aborda como un problema complejo que debe enfrentar toda la sociedad, pero ante el cual tiene particular responsabilidad el MINED.
- ✓ Esta problemática constituye una prioridad de trabajo de la provincia de Cienfuegos y el tema se recoge en el Plan de Ciencia e Innovación Tecnológica. A partir de los estudios realizados por un grupo de investigadores, ya antes mencionados, se reconocen y confirman las dificultades del trabajo de los directores con respecto al Sistema de Trabajo y cómo se le debe prestar especial atención al funcionamiento de los Consejos de Escuelas y de Círculos Infantiles, donde no se logra sistematicidad ni la eficacia necesaria y no se potencia la intervención activa, coordinada y responsable de todos los factores que deben intervenir, en su aporte a la planificación, organización y ejecución de la labor educativa de la escuela, lo que se ha reflejado en informes de visitas y se ha significado con dificultades al analizar el cumplimiento de los indicadores de eficiencia, fundamentalmente los referidos al trabajo de preventivo.
- ✓ En el diagnóstico a directores del municipio de Cienfuegos, los instrumentos y técnicas de búsqueda de información, posibilitaron detectar, que existe cierto desconocimiento y limitado cumplimiento de los documentos que norman lo relativo a los Consejos de Escuelas y por tanto de las precisiones que se derivan del Reglamento, así como carencias en el orden profesional, y ellos mismos identifican que les falta

mayor preparación para lograr la coherencia necesaria en su gestión de dirección para enfrentar la planificación, organización, ejecución y control de las múltiples tareas que enfrentan dentro de la Institución y con los factores que en ella tienen que intervenir para lograr un mejor trabajo.

- ✓ No se concibe el trabajo de dirección con carácter diferenciado, tomando como premisa esencial el diagnóstico de las familias de su escuela, con insuficiencias para la toma de decisiones con un enfoque participativo, fallas en la solución de los conflictos e inadecuada utilización de métodos y estilos de dirección, y la no adecuada utilización de formas de comunicación para el logro de una dirección participativa en los colectivos pedagógicos que dirigen. Además, no se identifica un conocimiento acabado del modelo de la escuela primaria y sus deberes como Directores de Escuelas.
- ✓ La Educación Infantil constituye un eslabón importante en todo el Sistema Nacional de Educación y en los momentos actuales resulta de vital importancia formar directores capaces de enfrentar las transformaciones de este nivel de educación, y entre ellas, las dirigidas a lograr la intervención de la familia y la comunidad, en la formación de un niño reflexivo, crítico e independiente, que asuma un rol protagónico en su actuación y que posea sentimientos y valores.

Las regularidades presentadas reflejan un estudio del problema, expresadas en la contradicción que se genera entre la aspiración y necesidad social de integrar lo curricular, lo familiar y lo comunitario en un contexto interactivo y socializado, dirigido conscientemente a la formación y fortalecimiento de cualidades, motivos, intereses, capacidades y actitudes en los educandos.

De igual forma, el diseño de la preparación de los directores para asumir el sistema de trabajo y adecuado funcionamiento de sus órganos, sigue siendo una necesidad insatisfecha. Tal necesidad estimuló el inicio de la presente investigación y sugiere la necesidad de solucionar el siguiente:

PROBLEMA CIENTÍFICO: ¿Cómo contribuir a la superación profesional de los directores de la Educación Primaria para el funcionamiento de los Consejos de escuelas?

Constituye el OBJETO DE ESTUDIO: El proceso de superación profesional, y su CAMPO DE ACCIÓN: El funcionamiento de los Consejos de escuelas como contenido de la superación profesional a directores de la Educación Primaria del municipio de Cienfuegos.

OBJETIVO: Proponer una estrategia de superación profesional dirigida a preparar a los directores de la educación primaria del municipio Cienfuegos, para el funcionamiento de los Consejos de escuelas.

IDEA A DEFENDER: Una estrategia de superación profesional, que asuma como vías de preparación la autopreparación y los talleres y se distinga por la acción reflexiva en torno a la práctica educativa, donde se integre lo curricular, lo familiar y lo comunitario en un contexto interactivo y socializado; debe contribuir a elevar la preparación de los directores de la Educación Primaria del municipio de Cienfuegos para el funcionamiento de los Consejos de escuelas

COMO TAREAS CIENTÍFICAS:

1. Fundamentación de las principales concepciones relacionadas con la superación profesional y determinación de los fundamentos teóricos que sustentan el funcionamiento de los Consejos de Escuelas.
2. Diagnóstico y caracterización del conocimiento que poseen los directores sobre elementos esenciales de dirección para el funcionamiento de los Consejos de Escuelas.
3. Diseño e implementación de la estrategia de superación profesional dirigida a los directores de la Educación Primaria.
4. Validación de la estrategia de superación profesional dirigida a directores de la Educación Primaria.

En la investigación fue asumida la concepción metodológica del materialismo dialéctico, utilizando para ello diversos métodos tanto cuantitativos como cualitativos que fueron seleccionados, elaborados y aplicados.

MÉTODOS DEL NIVEL TEÓRICO:

Histórico – Lógico: Se utilizó para el estudio del problema, su trayectoria desde su surgimiento hasta los momentos actuales.

La Modelación: Utilizada durante la elaboración de la estrategia de superación, en su carácter sistémico e integrador para el funcionamiento de los Consejos de escuelas.

Sistémico estructural: Se utilizó en el análisis de los resultados del diagnóstico del estado de la superación de los directores de la Educación Primaria, en la fundamentación teórica del problema investigado, así como en la elaboración de la estrategia de superación.

Como procedimientos del nivel teórico fueron empleados:

Análisis - Síntesis: Para estudiar el comportamiento general y de cada una de las partes del objeto de nuestra investigación y para el estudio y análisis de los documentos que permitieron identificar el problema de investigación.

Inducción- Deducción: Para conocer las características generales de los directores que inciden en el funcionamiento de los Consejos de escuelas, también para la comprobación empírica de la idea a defender y para la recogida del material empírico, que permitan arribar a conclusiones.

MÉTODOS DEL NIVEL EMPÍRICO: Se emplearon fundamentalmente en la etapa de diagnóstico, acumulación de información y en la comprobación experimental de la idea a defender en la investigación.

Observación: Permitió valorar el estado del objeto de la investigación, identificar y constatar el problema y enunciar las regularidades.

Encuesta: Para la recogida de información de la población con la cual vamos a trabajar que nos permitió arribar a conclusiones y a la selección de la muestra.

Entrevista: Para profundizar en las opiniones, criterios y valoraciones acerca del fenómeno que se investiga y obtener información confiable.

Criterio de Especialista: Para valorar objetivo, estructura y posibles aportes de la propuesta que se diseña y arribar al consenso de la efectividad y pertinencia de la estrategia de superación.

Análisis de documentos: los planes de trabajo mensuales, individuales y los propios del órgano a que se hace referencia, caracterización de los centros escolares y la familia, actas de reuniones, informes de visitas e indicadores de eficiencia.

MÉTODOS DEL NIVEL MATEMÁTICO:

Cálculo porcentual: Se utilizó para el procesamiento de los instrumentos aplicados, tabular los datos obtenidos en la fase de exploración, ejecución de la investigación y en la constatación experimental de la propuesta teórica elaborada.

Desde el punto de vista práctico la significación y actualidad que posee la investigación:

- Ofrece orientaciones de carácter metodológico y práctico dirigidas al trabajo con los directores, para el funcionamiento de los Consejos de escuelas, a partir de una estrategia de superación profesional.
- La estrategia constituye una vía de preparación de los directores para el funcionamiento de los Consejos de escuelas en la propia dinámica del Sistema de Trabajo del nivel de dirección correspondiente.
- La temática es de actualidad ya que contribuye al logro de un resultado más convincente de la labor docente-educativa, desde la escuela, en integración con la familia y la comunidad.

En la investigación la población la integran los 22 directores de instituciones educativas de la Educación Primaria de la Provincia de Cienfuegos. La muestra se selecciona bajo un criterio de selección intencional, incluye los 42 directores de la Educación Primaria del municipio de Cienfuegos para el 46,47% del total de directores de la provincia. Se caracteriza por una composición prioritariamente femenina (40 mujeres) y joven en su desempeño profesional, pues del total, 28 tienen entre 1 y 5 años de experiencia y 21 son REP. 39 son universitarios y 3 estudian la Licenciatura. Están incorporados a la Maestría en Ciencias de la Educación, 35; 7 de ellos ya han defendido.

La tesis está estructurada en dos capítulos, el primero recoge el marco teórico referencial, las principales concepciones de la superación, la dirección escolar como un componente esencial en la preparación de los cuadros, algunas consideraciones del director de escuela y sus deberes, los Consejos de escuelas, su funcionamiento y aporte a la planificación, organización, ejecución y control de la labor educativa y el papel de la escuela como agente director para la integración con la familia y la comunidad en el trabajo educativo. El

segundo contiene la estrategia de superación profesional dirigida a la preparación de directores de la Educación Primaria del municipio Cienfuegos para el funcionamiento de los Consejos de escuela, incluye las consideraciones acerca de la estrategia, el diagnóstico de las necesidades de superación profesional de los directores de primaria, los fundamentos teórico metodológicos de la estrategia de superación, el análisis y discusión de los resultados obtenidos después de su aplicación. Aparecen además, las conclusiones, recomendaciones, la bibliografía, y los anexos.

CAPÍTULO I

CAPÍTULO I: La superación profesional dirigida a elevar el nivel de preparación de los directores de primaria para el funcionamiento de los Consejos de escuelas

1.1 Principales concepciones acerca de la superación profesional: Sus formas organizativas

En diferentes países, incluso en América Latina y el Caribe, suelen utilizarse diferentes términos para denominar al grupo de actividades dirigidas a elevar la calidad de la preparación y el desempeño de los profesionales y en consecuencia contribuir al mejoramiento de su gestión. Pueden encontrarse las denominaciones de superación, formación permanente, actualización y capacitación, las que de alguna manera constituyen expresiones particulares de una misma actividad con diferentes vertientes, en dependencia del objetivo que estas tengan.

Es común llamar superación a la actividad concebida como un conjunto de oportunidades que el sistema educativo ofrece a los docentes, para actualizar sus conocimientos y habilidades en áreas específicas (actualización), o como el conjunto de oportunidades que permite a docentes y directivos educacionales ponerse en contacto con un nuevo programa, e informarse sobre sus contenidos y modalidades de funcionamiento (capacitación). La actualización significa ponerse al día, estar al tanto del desarrollo del conocimiento que interviene en el proceso educativo y de los procesos que lo facilitan y lo hacen posible; así como las orientaciones cambiantes de la educación que traen consigo nuevas metodologías, recursos y sistemas de evaluación que responden a propósitos nacionales o comunitarios diferentes. Significa estar al día en la apropiación cambiante del docente y del director para adecuarse a los nuevos enfoques que a la educación le exigen los cambios que se operan en la sociedad.

La capacitación se entiende en función del mejoramiento cualitativo de la educación, de la eficiencia y de la eficacia del sistema educativo en aspectos particulares concretos. Algunas formas particulares de la capacitación son entendidas como trabajo metodológico de la escuela.

La superación, “es un proceso continuo y permanente que se desarrolla a lo largo de la vida profesional del docente en ejercicio y que conlleva un ilimitado

crecimiento profesional y humano en el contexto del entorno social en que se desenvuelve; algunos la denominan formación continua o permanente” (Castro Escarrá Olga J. 2007: 117). En este proceso se incluyen aspectos personales, profesionales y sociales, lo que la distingue sustancialmente de las otras denominaciones ya mencionadas. En tal sentido, es entendida como educación perenne que permite al docente formar parte de la dinámica del cambio, para enfrentar los problemas planteados por el adelanto científico y tecnológico y los imperativos del desarrollo económico, social y político; además, le asegura las condiciones para reflexionar sobre la efectividad de su realidad escolar y transformarla.

La educación de postgrado es una de las direcciones principales de trabajo de la educación superior en Cuba, y el nivel más alto del sistema de educación superior, dirigido a promover la educación permanente de los graduados universitarios. “En la educación de postgrado concurren uno o más procesos formativos y de desarrollo, no solo de enseñanza aprendizaje, sino también de investigación, innovación, creación artística y otros, articulados armónicamente en una propuesta docente educativa pertinente a este nivel “(MES, 2004: 2). En ella se enfatiza el trabajo colectivo y la integración en redes, a la par que atiende las necesidades de formación de los estudiantes; promueve la superación continua de los graduados universitarios, el desarrollo de la investigación, la tecnología, la cultura y el arte.

El postgrado como proceso docente –educativo, tiene sus formas organizativas propias, las que en nuestro país se agrupan en dos variantes fundamentales: la superación profesional y la formación académica de postgrado.

La superación profesional tiene como objetivo “la formación permanente y la actualización sistemática de los graduados universitarios, el perfeccionamiento del desempeño de sus actividades profesionales y académicas así como el enriquecimiento de su acervo cultural” (MES, 2004:3) y, en su concepción de proceso de formación permanente dirigida al mejoramiento profesional y humano, debe responder a las transformaciones que se requieren en la conducta, los conocimientos generales y específicos, las habilidades básicas y especializadas, hábitos, actitudes, valores, las responsabilidades, funciones laborales y cualidades profesionales.

En correspondencia con lo expresado se asume la superación profesional del personal docente “como un conjunto de procesos de formación, que le posibilitan al graduado de los centros pedagógicos la adquisición y perfeccionamiento continuo de los conocimientos, habilidades básicas y especializadas, así como los valores ético profesionales requeridos para un mejor desempeño de sus responsabilidades y funciones como docentes con vista a su desarrollo general e integral”. (García Batista, 2001:17).

El personal docente está necesitado de la superación permanente ya que los sistemas educativos actuales están quedando rápidamente desfasados con respecto a las necesidades planteadas por una sociedad en cambio vertiginoso. Es indudable que en la satisfacción de estas demandas juega un papel esencial la forma de concebir y ejercer la profesión. Lo anteriormente planteado no ofrece duda para que los docentes, como profesionales de la educación, asuman la superación profesional como una necesidad de la educación a lo largo de la vida, respondiendo a la idea de que la formación no termina nunca y que el ser humano, si quiere continuar su camino vital, necesita actualizar sus conocimientos y abrirse a las nuevas realidades que, en cada momento, presiden el desarrollo de la civilización.

Queda claro que se concibe al docente como un ente activo y dinámico que está aprendiendo durante toda la vida para flotar a la altura de su tiempo, reflexionar sobre su práctica educativa y transformarla, convirtiendo a su propia escuela en un elemento dinámico en el sistema de superación, lo cual favorece la formación de la personalidad de las nuevas generaciones en correspondencia con la acelerada producción de conocimientos que caracteriza la revolución científico-técnica de la época actual.

El concepto de aprendizaje durante toda la vida implica la jerarquización de los objetivos de aprender a aprender y aprender a emprender por encima de objetivos de transmitir un gran volumen de información, “aprender a aprender significa desarrollar en el estudiante la autonomía y la creatividad en el estudio, que le permite lograr una eficaz y eficiente autogestión del aprendizaje; mientras que aprender a emprender significa desarrollar la capacidad para comenzar y ejecutar procesos y proyectos con éxito, por ejemplo la investigación, la creación, la innovación, la profesionalización y otros”. (Bernaza Rodríguez, 2006:9). Resulta entonces, de singular interés esta reflexión para

todos los que ocupan funciones directivas y de manera particular para los directores de instituciones educativas.

La superación profesional del personal se caracteriza “por dar respuesta a las necesidades del mejoramiento profesional humano del docente; fomentar el empleo más racional y eficiente del personal altamente calificado de los diferentes subsistemas del Sistema Nacional de Educación; aunar los esfuerzos en las instituciones docentes, institutos superiores pedagógicos, otros centros de educación superior, centros de producción, investigación, de servicios que pueden contribuir a la superación del personal docente; tener un carácter proyectivo y responder a objetivos concretos determinados por las necesidades y perspectivas de desarrollo de los docentes mediante acciones enmarcadas en un intervalo de tiempo definido; y propiciar la participación periódica de los docentes en estudios que eleven su calificación “(Berges Díaz, 2003:12). En tal sentido se sustenta y proyecta sobre la base de los resultados de la evaluación sistemática del análisis de potencialidades para transformar su práctica educativa, en la que se precisan logros e insuficiencias en el desempeño profesional pedagógico. Esto es complementado siempre con un diagnóstico de las necesidades de aprendizaje a partir de reflexionar entre la realidad vigente y la realidad que se espera en torno a una problemática.

Lo antes expresado revela el carácter flexible de la superación profesional, toda vez que esta se erige a partir de las necesidades de superación del personal lo que permite a su vez determinar las formas de organización que la misma asume.

Las formas organizativas principales de la superación profesional son: el curso, el entrenamiento y el diplomado; también se incluyen otras formas de superación más dinámicas, entre las que se encuentran la autopreparación, la conferencia especializada, el seminario, el taller, el debate científico y otras que complementan y posibilitan el estudio y la divulgación de los avances del conocimiento, la ciencia, la tecnología y el arte. (MES, 2004:5) Desde esta perspectiva la superación profesional en la formación permanente del personal docente conlleva a concebirla como un valioso instrumento para el conocimiento científico y la transformación práctica de la realidad educativa. En la elaboración y planificación de dicho sistema de superación se toman en cuenta, tanto aquellas acciones de carácter cotidiano continuado que

respondan a necesidades inmediatas tácticas para la escuela, como aquellas que por responder a necesidades perspectivas o a transformaciones previstas tienen un carácter periódico y la periodicidad está condicionada por las características específicas de cada territorio, escuela, especialidad. (Castro Escarrá Olga J. 2007: 119).

1.2 La dirección escolar como componente esencial en la preparación de los directores de la educación primaria

Manzano Guzmán en su artículo Los principios de la dirección escolar, en materiales complementarios de dirección y organización escolar, refiere: “La dirección es una de las más importantes disciplinas de nuestra época. Solo el hecho de la multitud de esferas a las cuales son aplicables sus leyes, principios, métodos y estilos bastaría para justificar su importancia”. (2003:18). Según Stoner (1989), la dirección es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicar los demás recursos de ellas para alcanzar las metas establecidas. Esta definición con un carácter de proceso establece como esencia el logro de los objetivos de la organización.

Por su parte, Díaz Llorca (1989) define el concepto de dirección como la necesidad social en la que un grupo de personas llamadas dirigentes conducen de forma consciente y organizada los recursos humanos, materiales y financieros puestos a su disposición para alcanzar un estado deseado definido con antelación.

El autor se afilia al concepto emitido por dicho autor y considera que dirigir es una labor de entrega y dedicación en la que el sujeto que dirige, aglutina a sus subordinados en un ambiente de trabajo participativo para enseñar y compartir las labores diarias con adecuada proyección, organización, ejecución y control, matizadas por una comunicación asertiva y efectivos métodos y estilos de trabajo.

En la dirección el hombre es el protagonista principal, desempeñando un doble papel como objeto y como sujeto. Es este uno de los elementos de su naturaleza social, lo que se manifiesta naturalmente en la dirección educacional. La característica distintiva en ella radica en que todos los que participan en este proceso, dirigen y son dirigidos.

En esencia, la dirección es la influencia consciente y sistemática que ejerce el sujeto sobre el objeto de dirección, con el propósito de alcanzar determinados objetivos de forma planificada, organizada, regulada y controlada. La dirección en las organizaciones sociales a diferencia de la mayoría de las empresas, comienza su acción por la sociedad, la comunidad y su gente. Esto les confiere una ventaja por la experiencia que acumulan en su actividad en estrecha relación con la sociedad. La dirección social puede mirar mejor hacia fuera por la propia naturaleza y sentido de existencia institucional. Hay que tomar en cuenta además que en el lado humano de las instituciones siempre ha estado presente su dirección.

La dirección en su concepción más amplia tiene las características siguientes:

- ❖ Universalidad: el fenómeno de dirección se da donde quiera que exista una organización social, porque en él siempre tiene que existir una coordinación sistemática de los medios.
- ❖ Especificidad: la dirección, como ciencia, tiene un objeto bien definido, con personal que se ocupa de su desarrollo y de su estudio en determinado campo de acción.
- ❖ Unidad temporal: aunque se distinguen etapas o fases y componentes del fenómeno de dirección, éste es un proceso único y se da en la vida de una organización social.

Como una rama de la dirección surge cada vez con más fuerza la dirección educacional. En el ámbito educacional la dirección es la disciplina pedagógica que estudia el proceso de la dirección de la escuela y que, vista desde un plano teórico práctico, abarca dos puntos de vista: como actividad laboral y social (interacción consciente y sistemática que establecen el director y sus dirigentes subordinados con su colectivo laboral, educandos y la comunidad, orientada al logro de los objetivos propuestos) y como ciencia de la dirección (sistema de conocimientos científicos teóricos que guían al directivo escolar hacia la consecución de los objetivos de la entidad escolar).

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 procesos está sustentada en factores humanos que intervienen en la actividad.

La actividad de dirección es el tipo específico de actividad social que se caracteriza por la especialización de quien la realiza, en orientar el trabajo individual o colectivo, influyendo sobre él de manera consciente, premeditada, sistemática y estable, a fin de lograr los objetivos propuestos. Particularmente en el sector educacional, la actividad de dirección es tanto la que realizan el director de la escuela y los dirigentes de los niveles superiores, como aquellas que despliega el docente y los demás agentes que intervienen.

Por su carácter, el trabajo de dirección en el sector educacional, es eminentemente metodológico, por tanto debe estar encaminado a valorar, asesorar y crear un estilo de dirección coherente, dirigido a enseñar al colectivo pedagógico para un mejor desempeño. El principal formador y entrenador de los docentes es el Jefe de cada nivel, su acción diaria, su ejemplo, sus métodos y estilos serán la mejor escuela para su equipo de trabajo.

El autor considera que la dirección educacional es la concreción de la política educativa en determinado marco organizacional, y en un sentido más estrecho debe entenderse como el proceso de planificación, organización, desarrollo, control y evaluación de la educación teniendo en cuenta los recursos de que se dispone y los resultados del trabajo para lograr determinados objetivos.

Pino Madrugá (2009:22) considera que *dirigir* en educación es una competencia que permite seleccionar con acierto, metas y objetivos junto a los subordinados, que reclama una colaboración eficiente, una didáctica dinámica propiciando dirección participativa, niveles de actuación independiente y cada vez más creativos en el colectivo que dirige.

La organización científica de la dirección depende en gran medida del enfoque en el sistema. El carácter sistemático del funcionamiento del aparato de dirección presupone ante todo, la exacta y detallada distribución de las funciones, la rigurosa especialización de cada órgano dirigente, y la coherencia entre los mismos.

Un aspecto que debe tenerse en consideración es que cada sistema de dirección funcione con un sistema de información determinado, ya que el mecanismo de dirección puede ponerse en acción solamente apoyándose en la información que circula entre los dirigentes y dirigidos, pues los procesos de dirección independientemente de su esencia interna siempre requieren de la obtención, tramitación, transformación y utilización de la información.

Múltiples son las definiciones que expresan el concepto de función, pero en su esencia todas ellas reflejan que constituye un tipo de actividad laboral, donde predomina un conjunto de operaciones y actos que realiza el sujeto de dirección, mediante los cuales pueden ser alcanzados los objetivos del sistema de que se trate. El contenido del trabajo de dirección puede ser examinado mediante el análisis de funciones y principios.

Solamente el sistema de dirección será efectivo cuando las funciones constituyan un todo único ya que ninguna de ellas de forma independiente puede proporcionar una idea completa del contenido de la actividad de dirección.

La preparación en el componente dirección constituyó interés en esta investigación por la necesidad que existe de elevar la preparación de los directores de la Educación Primaria en el enorme arsenal de herramientas, técnicas y métodos que la ciencia de dirección moderna ha desarrollado en el mundo en los últimos años, completándolo con los elementos teóricos fundamentales porque fueron identificadas fallas en la preparación de los mismos. Entre los problemas más serios se encuentra la urgente necesidad de que los directores se preparen para lograr eficiencia y eficacia en el ejercicio de sus funciones de dirección y administración y que puedan llevar adelante, bien organizado, el trabajo educativo en la escuela, con la intervención de los diferentes agentes; por lo que se hace necesario ejercitarlos gradualmente en los conocimientos y habilidades para dirigir con eficacia todos sus órganos y organizaciones.

La dirección de cualquier proceso en la escuela debe caracterizarse, en primer lugar, por la determinación de los objetivos, cuya formulación clara y científicamente fundamentada es decisiva para el éxito, existiendo interrelación dialéctica entre los objetivos y las funciones, ya que los primeros determinan qué se quiere obtener, y las funciones qué se debe realizar.

Al director se le plantean requerimientos cada vez más altos para cumplir el encargo social de la escuela cubana, por lo que el trabajo de dirección requiere la existencia de especialistas que se dediquen profesionalmente a realizar esas funciones. Para llevar a cabo esta tarea, de manera eficiente, resulta necesaria

la formación de dirigentes en los que se integren los conocimientos teóricos con la experiencia y la práctica. Esto no se logra espontáneamente.

El Modelo de Escuela Primaria en cuanto a la dirección escolar refiere que, en el caso particular de la escuela, el proceso de dirección asume características especiales ya que para lograr su finalidad se interactúa con el ser humano en una doble condición: como recurso del proceso (alumnos, docentes, padres, entre otros) y como resultados o producto logrado (aprendizaje de los alumnos, conocimientos, normas, comportamiento, valores). El producto logrado constituye la expresión del cumplimiento del fin y los objetivos de la institución.

La dirección escolar penetra en todas las actividades que se realizan en las escuelas tanto con los alumnos, como con los trabajadores, la familia y la comunidad. En consecuencia las personas responsabilizadas con la conducción de una actividad cualquiera que sea su naturaleza, y la función que tengan los que la llevan a cabo, la ejecutan mediante un proceso de dirección. Para cada actividad que se realiza en la escuela se requiere de un proceso de dirección integrador que conduzca con eficiencia la acción de todos los factores. Esa misión la asume el director de la escuela, con el apoyo que le brindan la estructura, los órganos de dirección y la participación activa de todo el colectivo de alumnos, trabajadores, la familia y la comunidad, donde cada uno cumple funciones y tiene objetivos parciales a lograr vinculados con el fin y objetivos del modelo de escuela primaria.

En las propuestas para perfeccionar la escuela primaria se identifican en la caracterización de la escuela dos grandes subsistemas:

- ❖ La organización de la vida de la escuela.
- ❖ La organización de las actividades científico - metodológicas.

Dentro de estos subsistemas, la organización de las actividades científicas de dirección es la que más interesa en esta estrategia, porque dotan al director, tanto de los recursos tecnológicos como de las herramientas de dirección, métodos, estilos y técnicas que garantizan su preparación para encontrar vías más eficientes en su superación tanto en actividades de adiestramiento, como en otras que contribuyen al mejor desempeño en su gestión de dirección y en el cambio de sus modos de actuación y sistema de influencias.

La dirección educacional como disciplina, sustenta teóricamente todo el sistema de trabajo de las instituciones educacionales cubanas, la elevación de

la calidad del quehacer de la dirección educacional y la capacitación en la práctica de manera sistémica y sistemática de todos los directores para asegurar su idoneidad. Promover el cambio educativo en la escuela en aras de una educación desarrolladora que tribute a la elevación de la calidad es el reto al que se enfrenta el país en el actual proceso de las transformaciones de la Educación Primaria. Este proceso de cambio supone una revolución conceptual metodológica y práctica en el escenario pedagógico y en general, en el rol del director.

Es innegable que la dirección se presenta donde exista una organización de sujetos que tienen ante todo un objetivo común, que centra su atención en el desarrollo integral de la personalidad del alumno. Desde este punto de vista, se hace necesaria la comprensión científica de la personalidad, lo que significa colocar al alumno como centro de atención a partir del cual se debe proyectar el proceso pedagógico. En este caso se hace énfasis en el trabajo colectivo de dirección, de esta forma se caracteriza el estilo democrático en la dirección de los procesos.

1.2.1 Algunas consideraciones sobre el director de escuela y sus deberes

Los directores de la educación primaria para llevar a cabo su gestión de dirección deben tener en cuenta que la escuela es el marco más importante donde se realiza el proceso de dirección, esta se relaciona con la comunidad de la cual recibe el encargo social que determina sus objetivos, y se concibe como un sistema abierto que debe tender a modificar dentro de ciertos límites el contexto social donde está enmarcada. Por lo que no se puede ver la escuela como algo estático sino dinámico que la lleve al perfeccionamiento continuo, de ahí la importancia de dar participación activa a todos los factores en el análisis y solución de los problemas para lograr no solo la comprensión de las tareas, sino la implicación personal de los ejecutantes directos. Las relaciones sociales de las personas en el proceso constituyen el objetivo principal de la decisión de dirección, la ayuda del director, una acción activa sobre las formas concretas de esas relaciones, por lo que deben estar preparados acerca de la importancia de considerar los criterios y opiniones de los colectivos de alumnos, de los docentes, los padres y de otros organismos y entidades de la comunidad.

En la sociedad socialista los cuadros elegidos para dirigir y administrar los recursos adquieren un compromiso con la sociedad, el estado y el partido y responden por los resultados de su gestión.

En el proceso docente educativo, por su propia esencia y por la complejidad que encierra en su dirección, resulta un imperativo social y pedagógico, la necesidad de preparar al director encargado de dirigirlo.

Entre los problemas más serios en estos momentos se encuentra la urgente necesidad de que los directores, se capaciten para ejercer sus funciones de dirección y administración con éxito y llevar adelante un eficiente y bien organizado trabajo educativo en la escuela.

Los conocimientos y habilidades que los cuadros educacionales deben exhibir en su desempeño profesional y encargo social, se han definido en el Modelo de la Escuela Primaria en el que se plantea que la enseñanza primaria en Cuba enfrenta una serie de transformaciones que constituyen condiciones favorables para conducir un proceso educativo con mayor calidad influenciado fundamentalmente por el reducido número de matrícula por aula y por la inserción de la tecnología educativa.

El director debe estar preparado en el conocimiento del fin y los objetivos de la escuela primaria y sus especificidades para el sector rural y así, a partir de ello, proyectar el trabajo metodológico

El director debe estar preparado además para organizar la vida de la escuela, ajustarla con el propósito de mejorar el desempeño del colectivo de trabajadores, definiendo las responsabilidades que a cada miembro del colectivo corresponde, así como motivarlos para su participación en la toma de decisiones, de manera que contribuyan al logro de las actividades de máxima prioridad. Desempeñan un papel fundamental las funciones que poseen los cuadros de dirección para garantizar la conducción del proceso docente educativo hacia el cumplimiento de los objetivos trazados en la política educacional. El autor hace referencia a las funciones del director, que pueden ser ejecutadas por los dirigentes en cualquier entidad; pero enfatiza en las particularidades que estas presentan en el sector educacional, al precisar que un director de escuela, en el cumplimiento de las funciones generales de la dirección tiene la misión de conducir la concreción de la política educacional.

En el Modelo de la Escuela Primaria aparecen la misión y las funciones de cada uno de los cargos que lo conforman, por lo que el director de escuela debe tener conocimiento de la estructura organizativa de la escuela, los órganos de dirección y sus funciones. (Anexos I y II)

1.3. Los Consejos de Escuelas, su funcionamiento y aporte a la planificación, organización, ejecución y control de la labor educativa

En Cuba, desde los inicios del proceso revolucionario, la Política Educacional trazada por el Estado ha contemplado entre sus planes la educación de las familias, la cual ha estado basada esencialmente, en las tradiciones más genuinas, legadas por representantes destacados de la filosofía, la educación y la cultura de siglos precedentes, como José .A. Caballero, Félix Valera, José de la Luz y Caballero y José Martí Pérez. Notable papel en esta concepción lo ocupa el destacado pedagogo Enrique José Varona, quien en el año 1904, en el ejercicio de sus funciones como Secretario de Educación promulgó una ley para la creación de las Juntas de Educación; no pocos detractores encontró en ese momento y fuertes críticas aparecieron en los periódicos de la época, pero su clara concepción hizo que redactara un artículo de respuesta a las censuras realizadas y en el que señala: *“El punto culminante de esa ley es, a mi juicio, la participación que concede a los padres de familia en el manejo de la escuela pública, de la escuela para sus hijos. Ahora bien, yo, que sido llamado a ello, habría creído un crimen de lesa patria votar por la implantación inmediata del sufragio universal entre nosotros, acepté desde luego dar a todos los vecinos de los distritos escolares voz y voto en la formación de las juntas, y a las juntas la intervención directa en la escuela. Y lo acepté, porque entendía que era necesario ir preparando a nuestro pueblo para el gobierno propio, irlo acostumbrando a entender por sí mismos en sus propios asuntos y a vigilar sus propios intereses; y me parecía que ninguna función se prestaba más a ese ensayo utilísimo que la de proteger la escuela y dotarla de profesores, que mereciesen la confianza de los padres de los niños puestos en sus manos”* (Enrique José Varona, 1904)

En la actualidad para el cumplimiento de esta misión se ha responsabilizado al Ministerio de Educación y a otros organismos y organizaciones sociales del país, para que en conjunto, dirijan su accionar hacia el perfeccionamiento de la

relación Institución educativa-familia-comunidad como vía necesaria y decisiva en la formación de las nuevas generaciones.

Desde el I Congreso de Educación y Cultura desarrollado en el año 1971 se debatieron los problemas más acuciantes que abarcaron aspectos importantes de la actividad científica y organizativa –práctica en la rama de la educación y la cultura. Entre los temas debatidos estuvieron los referidos a mejorar la educación moral, ética y estética de los estudiantes y a lograr mayor y más efectiva relación de la escuela con la familia y la sociedad. Vinculados con estos elementos el Congreso se planteó la tarea del desarrollo y fortalecimiento de los Consejos de Escuelas y de Padres, de Círculos Infantiles y el apadrinamiento entre centros docentes e instituciones científicas y las empresas de producción.

En este I Congreso también se reveló que los Consejos de Escuelas podían hacer más por la educación y debían alcanzar un mayor protagonismo. A partir de esta fecha y como parte del Plan detallado para iniciar el Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación, organizado a partir del curso 1972-73, se emitieron recomendaciones y disposiciones encaminadas a orientar a las direcciones educacionales cómo debía concebirse el funcionamiento de los Consejos de Escuelas y de Círculos.

Es el I Congreso del Partido Comunista de Cuba, efectuado en el año 1975 el que con mayor precisión y claridad aborda el tema de los Consejos de Escuela, al definirlo en las Tesis sobre Política Educativa, aprobadas en el propio Congreso de los Comunistas Cubanos de la manera siguiente:

“... el Consejo de escuela es la organización educativa de base que cuenta con la presencia de los padres, la familia, los vecinos y los integrantes o dirigentes de las instituciones, organismos y organizaciones políticas y de masas de la comunidad, constituyendo la vía adecuada para vincular la escuela con esta, de forma tal que conjugue los esfuerzos de todos, alrededor de las labores de la escuela, a la vez que extienda su función educativa a los miembros de la comunidad”. (1975:21)

Con esas precisiones el MINED emitió posteriormente la Resolución Ministerial y el Reglamento de los Consejos de escuelas donde se fijan la nueva estructura, tareas y funciones de este órgano.

El espíritu y los conceptos definidos en aquellos tiempos mantienen hoy una plena vigencia y la importancia de estos se multiplica; es por esta razón que la dirección del Partido, del Gobierno y del MINED han vuelto a otorgarle la trascendencia y el significado que necesitan en los momentos actuales, a partir de que la educación, socialmente hablando, está llamada a cumplir una función formativa y desarrolladora. Por otra parte, en la sociedad existen agencias y agentes para materializar este proceso de formación y desarrollo; entre los que se encuentran: la familia, la escuela, los amigos, los medios de comunicación, las organizaciones sociales y de masas, entre otros. En cada uno de ellos, el hombre se educa, se forma y se socializa de diferentes maneras y por diferentes vías.

Se ratifica además con la emisión actualizada del Reglamento de los Consejos de Escuelas y Círculos Infantiles, Resolución Ministerial 216/08, donde se precisa que el Consejo de Escuela constituye una organización popular compuesta por la familia, representantes de los organismos y organizaciones de la comunidad que tiene el encargo de promover la participación de todos en la formación de los educandos y que resulta necesario que se logre una articulación más coherente entre los agentes de la comunidad, la institución y la familia para que sus intereses coincidan con los propósitos educativos así como perfeccionar el enfoque en la gestión, el estilo de trabajo de este órgano, elevando a un primer plano la responsabilidad de la familia y la comunidad, a partir de las transformaciones y las nuevas condiciones de la Educación Cubana.

Se señalan como los objetivos básicos los siguientes:

- Incorporar a la familia activamente en la vida de la institución, en la organización de las diferentes actividades docentes, extradocentes y extraescolares, con el propósito de lograr la unidad de influencias educativas sobre los niños, niñas, adolescentes y jóvenes y la elevación de la responsabilidad de la familia en la educación de sus hijos/as.
- Consolidar el vínculo y coordinación entre las organizaciones del territorio que están implicadas en la educación de las nuevas generaciones, para participar activa y sistemáticamente en el cumplimiento de las tareas de la educación que a ellas corresponde.

El perfeccionamiento del trabajo preventivo y comunitario, a partir de la labor del Consejo de Atención a Menores, del Consejo del Círculo Infantil y Escuela, se convierte en una herramienta para garantizar la formación integral, vida sana y útil del educando, su tránsito por el Sistema Nacional de Educación y la inserción laboral y social a la que aspiramos lleguen nuestros jóvenes. Nada de esto sería posible sin la acción conjunta con los organismos y organizaciones en la atención individualizada a los educandos y sus familias.

La labor de prevención solo se puede realizar y alcanzar los resultados esperados si se realiza, en los centros educacionales, una labor docente-educativa de calidad y en ella participan activamente la familia y la comunidad, orientada y asesorada por las instituciones y sus docentes, que de hecho son profesionales capaces de concebir, planificar, organizar y ejecutar el trabajo docente-educativo, que se necesita para convertir la educación en un verdadero procedimiento para alcanzar el desarrollo social, cultural y psicológico necesario.

La estrategia ideológica fue planteada por el Comandante Fidel Castro al referirse a la justicia social "...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..."(2002:2) y ha apuntado también "...en nuestra búsqueda de la más plena justicia y de una sociedad mucho más humana, hemos podido percatarnos de algo que parece constituir una ley social: la relación inversamente proporcional entre conocimiento y cultura y el delito".

Para dar respuesta a lo anterior el Sistema Educativo Cubano ha priorizado el trabajo preventivo, con el objetivo de contribuir a elevar la calidad de vida como condición imprescindible para el logro de la eficiencia en el desarrollo integral de los educandos.

La labor educativa de la escuela, la planifica, organiza y dirige el consejo de dirección, el cual, en su condición de órgano colectivo, traza la estrategia que le permite cumplir con calidad el encargo social que le corresponde. Bajo su orientación y control se realiza el diagnóstico integral del colectivo laboral y pedagógico; de los estudiantes, sus familias y del entorno comunitario más cercano a la escuela, como punto de partida para la conducción del proceso educativo.

La evaluación y el diagnóstico se constituyen en un instrumento general para todo el proceso de obtención y construcción del conocimiento, la actividad y la comunicación del ser humano.

El diagnóstico en la escuela puede (y debe) brindar información de los contextos de actuación del escolar, de su familia, de su barrio, de su comunidad para diseñar las estrategias de intervención tanto grupales como individuales.

Entre los aspectos a considerar en el diagnóstico y evaluación resultan imprescindibles los siguientes:

Familia: ambiente emocional, comunicación, relaciones afectivas, hábitos higiénicos y métodos educativos, patrones de conducta, condiciones materiales, crisis y dinámica de las relaciones interpersonales.

Escuela: preparación, experiencia y estabilidad del claustro; atención a los problemas y dificultades de los estudiantes; organización del proceso docente-educativo; comunicación con las familias y factores comunitarios; funcionamiento del Consejo de Escuela, condiciones materiales y sistema de relaciones que se establecen.

Comunidad: condiciones socioeconómicas, higiénicas, materiales y culturales; sistema de relaciones y de participación que se establecen en ella y con la escuela, y funcionamiento de sus factores comunitarios y de masas.

En los educandos: estado de salud, sistema de relaciones que establecen, procesos de adaptación a las nuevas situaciones, historia, y situación educacional y del desarrollo.

El director cuenta con una caracterización de la comunidad en la que está enclavado su centro, identificando las zonas que más pueden afectar la influencia educativa positiva sobre los escolares; de su institución, sus problemas y potencialidades, de su colectivo laboral y en particular de sus docentes, así como de los estudiantes y familias, lo que le permitirá diseñar su estrategia de trabajo docente-educativa para todo el curso y proyectar en su sistema de trabajo mensual las tareas correspondientes. Las estrategias de intervención, deben ser planificadas al inicio del curso y deben incluir los cortes que se realizarán y se evaluará si las acciones han sido efectivas o no, para poder resolver los problemas identificados en estudiantes, en sus familias, en el

entorno comunitario e incluso los que deben ser resueltos por la propia institución, a partir de lo cual se hará un rediseño,

Toda esta labor la realiza el director a través del Sistema de Trabajo que le permite presentar al consejo de dirección, la caracterización del centro y la propuesta de estrategia. En el desarrollo de este trabajo es importante involucrar a las organizaciones estudiantiles de la escuela, a la familia y a toda la comunidad. A partir de esta información, el consejo de dirección promueve el trabajo dentro de la institución y se definen las vías de trabajo metodológico y el sistema de preparación.

Dentro del Sistema de Trabajo se le debe prestar especial atención al funcionamiento de los Consejos de Escuelas y de Círculo, por su encargo social y utilidad. El director debe concebir la presentación ante el Consejo de Escuela de la caracterización, a partir de la cual dicho órgano diseñará las acciones y determinará su aporte a la planificación, organización y ejecución de la labor educativa de la escuela, con la participación activa, coordinada y responsable de todos los factores que lo integren. Un aspecto importante a tomar en consideración en el funcionamiento del consejo, es el referido a la determinación de los temas que serán tratados en las reuniones con las familias y, de manera particular, en las sesiones de preparación. En la selección de estos se deben tener en cuenta no solo los intereses de la institución sino también de la propia familia. Su conducción debe estimular la participación, de manera que puedan expresar sus preocupaciones y compartir también sus experiencias en la educación de sus hijos. En todos los casos y de acuerdo con la temática podrá solicitarse la presencia de especialistas que participen de conjunto con los docentes, que pueden ser los propios padres u otros de la comunidad convocados por el Consejo de Escuela.

El éxito de la labor educativa y por tanto de la prevención no sería posible sin la participación activa y consciente de los docentes, las organizaciones políticas y de masas del centro, el Consejo de Escuela, así como el Movimiento de Padres y Madres Combatientes y los Trabajadores sociales, sin los cuales no se produciría la influencia positiva, no solo en la erradicación de manifestaciones no adecuadas en los alumnos, sino en su evitación. Es importante que el director, asesorado y acompañado por su consejo de dirección, los maestros, el Consejo de Escuela y otros factores del entorno comunitario, conciban en el

Sistema de Trabajo, intencionadamente, todas las acciones educativas, convencidos de que la prevención en la educación no es un fenómeno aislado, sino inherente al proceso educativo mismo como se ha expresado con anterioridad.

Es conveniente la utilización de diferentes técnicas dirigidas a grupos de alumnos, familiares, docentes y otros adultos de la comunidad, donde se seleccionen temas que tengan relación con la transmisión de experiencias positivas, o con aspectos que pueden significar una amenaza para la estabilidad de los niños, adolescentes y jóvenes,

Para la labor educativa resulta imprescindible la comunicación que se establezca entre todos los miembros de la comunidad escolar, que propicie la participación activa y entusiasta de todos sus miembros y, en particular, del colectivo estudiantil con rol protagónico.

1.4. Papel de la escuela como agente director para la integración con la familia y la comunidad en el trabajo educativo

En Cuba, toda escuela está enclavada en una comunidad, entendiendo por comunidad el sistema de instituciones, familias y otros grupos que habitan en un área geográfica, con tradiciones históricas y culturales, donde sus miembros tienen intereses, motivaciones y rasgos comunes; se establecen relaciones de dependencia entre estos y prevalece la conciencia de pertenencia. Al igual que la familia y la escuela, la comunidad desempeña un papel importante en la formación de las personas. De igual manera, la escuela es identificada por la comunidad como una de sus fortalezas. Ambas tienen objetivos bien definidos que encuentran su coincidencia en la búsqueda del óptimo desarrollo humano. La función social de la escuela la mantendrá en un estrecho vínculo con la comunidad, su papel formador no debe reducirse a la transmisión de conocimientos. La escuela está comprometida a tomar la iniciativa en la búsqueda de una relación favorable con la comunidad. Comprender su realidad histórica, social y cultural es el primer paso en este proceso.

Nada transforma más al ser humano que el ejercicio de transformar. En este mismo sentido Pablo Freire señaló que los hombres no se hacen en silencio, sino en la palabra, en el trabajo, en la acción, en la reflexión. Las potencialidades de la escuela deben ser puestas al servicio de la comunidad como una estrategia para el proceso educativo; tomando siempre en cuenta

que los buenos resultados solo se obtienen en la dimensión deseada cuando los implicados están conscientes y motivados. Por eso, las actividades que se realicen deben salir como solución a los problemas que se debaten en el seno de la escuela y la comunidad. Deben crearse las condiciones para una participación activa de docentes y estudiantes en la planeación y ejecución de estas actividades. El gran reto y la clave están en obrar juntos.

El apoyo de la comunidad a la escuela en sus necesidades es esencial para el desarrollo de esta. La mayoría de las veces la solución de los problemas está dentro de la comunidad. Identificarlos, comprenderlos y solucionarlos son procesos que harán crecer a la institución, a sus docentes, profesores y estudiantes y a la comunidad.

En la actualidad, las familias, a pesar de sus mejores niveles de formación y educación, están más afectadas por influencias sociales negativas y un gran número de ellas son más débiles en su estructura, encontrándose inmersas, en muchos casos, en problemas reales que afectan su estabilidad: carencia de ideales claros de vida, responsabilidad laboral, estrés, dificultades de convivencia o ruptura del matrimonio, etc. Esas familias necesitan más que nunca ayuda en su acción educativa profunda, y deben encontrar colaboración e integración de acciones en el ámbito escolar, dentro de un marco de confianza. La familia actual tiene un grupo de características en su dinámica que no deben escapar al ojo observador del maestro y de los directivos de los centros escolares. Resulta de interés hacer referencia al concepto de familia, El término familia ha sido definido por varios autores cubanos como la Doctora Patricia Ares Muzio, el Doctor Julián Rodríguez Rodríguez, que toman como punto de partida la concepción de grupo, la expresión de las funciones inherentes y el criterio de clasificación (cohabitacional, consanguíneo, afectivo, etc.). El investigador Julián Rodríguez ha elaborado una definición, sobre el concepto familia que toma como centro el énfasis en la función educativa y la referencia a la personalidad como área vital lo que coincide con el papel que se le atribuye al contexto familiar desde el punto de vista educativo.

Este autor asevera que “la familia es el pequeño grupo humano cuyos lazos de parentesco y/o convivencia social forma un sistema peculiar, que cumple entre sus funciones la de educar a sus hijos en la vida cotidiana familiar y formar cualidades de la personalidad.” (Rodríguez, J., 1990: 41). Este concepto puede

ser alcanzable en gran medida cuando existe la integración entre la escuela y la familia.

La función educativa de la familia se potencia cuando se integra a la acción formadora de la escuela como polea transmisora que concreta los objetivos de la sociedad.

Una escuela no puede limitar su actividad a los campos que sean de su exclusivo interés, sin atender a las necesidades de la familia y la comunidad donde está inmersa.

El proceso de socialización del hombre adquiere una importancia especial en cualquier tipo de sociedad "...pues resulta evidente que de la forma en que se conciben sus resultados facilitarán o no el desarrollo de individuos preparados para una de las más importantes facetas de la vida: la convivencia consigo mismo, con los demás y con la sociedad. (Núñez, E., 1995: 63).

Se impone la realización de ajustes en la acción de la escuela para lograr la coordinación de esfuerzos al asumir un papel determinante dirigido a:

- Enfatizar en las transformaciones del quehacer pedagógico, orientándolos hacia el fomento de la educación más que el de la instrucción.
- Transformar la institución escolar en una potencia que contribuya al desarrollo de la creatividad y la autonomía de los educandos, la familia y de los profesores para el enfrentamiento de las soluciones educativas.
- Reforzar la atención y relación con las organizaciones de la institución escolar como escenarios que contribuyan a preparar al niño/a y joven para la vida social.

Así, en el mundo contemporáneo la escuela actual es objeto de nuevas demandas que abren nuevos caminos y posibilidades prometedoras para la formación moral y social. Por ello se requiere de un proceso de socialización flexible, abierto e integrado para poder responder a las exigencias sociales. Es evidente que la escuela es la encargada de dar dirección a las formas de socialización. Representa un reto para la educación encausar el perfeccionamiento de la acción socializadora. .

Asumir que la escuela es una organización significa que como tal constituye un sistema extremadamente complejo y peculiar, por cuanto representa la institución formal encargada de posibilitar al individuo procesos y experiencias educativas estables, permanentes y continuas. Además, la escuela es una

organización que aprende. (Gairín, J., 1998). Si se considera la organización que aprende como aquella que posibilita el aprendizaje de todos sus miembros y continuamente se transforma a sí misma, se está resaltando el valor del aprendizaje como base fundamental de la organización. La organización que aprende exige, por su propia naturaleza, las estructuras y sistemas de funcionamiento flexibles. A su vez, la institución escolar es una organización que aprende a aprender desde el mismo momento que empieza a reconocer los problemas por ella misma, reflexiona y toma decisiones para su solución. Esta le confiere la posibilidad de ser competente y, sobre todo, mantenerse con resultados eficientes. Aprender a aprender requiere potenciar el colectivo, siendo la estructura organizacional de la escuela uno de los aspectos que la propicia.

Constituye este aspecto uno de los elementos fundamentales en el establecimiento de la integración. Por otra parte, existen características distintivas en el proceso de aprender de la escuela, que se acentúan cuando:

- El proceso de aprendizaje se orienta a la resolución de problemas de la escuela y la familia al determinarse, para qué aprender, qué debe aprenderse, cómo debe aprenderse y quiénes deben participar.
- Existe variedad en los modos de actuación de los miembros de la escuela, así como en la estructura de cada sistema para actuar y reflexionar sobre la práctica educativa.
- Permite la existencia de contradicciones como fuerza motriz del desarrollo y los conflictos se conciben como retos por afrontar.
- El aprendizaje se dirige hacia el desarrollo potencial para aprender. La base es el autoconocimiento que cada escuela, familia y comunidad posea de su labor educativa, en particular, en saber cómo y por qué encauzar la educación de las nuevas generaciones.

Como puede apreciarse la escuela, entonces, es algo más de lo que usualmente se piensa. Es un complejo social donde se establece la necesaria relación dialéctica de tres elementos esenciales en el proceso educativo: individuo, familia, escuela.

Todos los elementos antes señalados permiten convenir en que la escuela es un sistema abierto. Además de los vínculos con las estructuras y organizaciones que conforman su medio ambiente más inmediato, la escuela

también mantiene relación con las organizaciones, organismos y otras instituciones de la localidad para la planificación, organización y desarrollo del proceso pedagógico, la escuela, como sistema abierto, es profundamente influida por el entorno. Toda la actividad de ella y de las propias organizaciones, organismos e instituciones está condicionada por la permeabilidad o apertura al medio ambiente próximo o mediato, lo que exige establecer mecanismos para abrirse a sus influencias.

Las posibilidades que tiene la escuela desde el punto de vista de los recursos materiales, humanos y organizativos la hacen que sea la encargada, por excelencia, de organizar, de facilitar el proceso integracionista que se debe producir de todas las influencias positivas que se generan o existen en la propia escuela, en las familias, en la comunidad y en todos sus agentes. Es aquí donde el Consejo de Escuela asume su papel protagónico, que en otras palabras significa cumplir las funciones que expresamente le vienen dadas.

La escuela, como institución, tiene que orientar cada vez más su trabajo en el sentido de educar a la familia, para garantizar que esta asuma su responsabilidad educativa en una dirección cada vez más acertada y positiva. Un trabajo de educación a la familia bien dirigido, permitirá además a la institución educacional desempeñar su papel como centro de la influencia cultural en la zona donde está enclavada, teniendo en cuenta la alta responsabilidad que le compete de abrirse ante la comunidad a la vida interna de la escuela.

Como conclusiones del capítulo, puede asegurarse que la superación profesional de los directores de la Educación Primaria garantiza mayores posibilidades de éxito en las gestiones directivas y permite la conducción acertada de los procesos docente-educativos y el funcionamiento de los Consejos de Escuelas, con la activa participación de la familia y la comunidad para una labor preventiva eficaz. Requiere de actualización sistemática, que tribute a la transformación de todos los procesos de las instituciones educativas y la influencia de estas en la comunidad.

CAPÍTULO II

CAPÍTULO II: Una estrategia de superación profesional dirigida a la preparación de directores de primaria para el funcionamiento de los Consejos de Escuelas

2.1 Diagnóstico del estado actual de los directores de la Educación Primaria

En el estudio teórico de los modelos de determinación de las necesidades Rojas Cabrera refiere entre otros los modelos deductivo, inductivo, tradicional, el centrado en el analista y el participativo.

El autor asume el modelo participativo, el cual le permite determinar las necesidades de aprendizaje de los directores de la Educación Primaria para asegurar el funcionamiento de los Consejos de escuelas, por su enfoque; con él se involucran directamente a todos los afectados en el problema, presentan elementos de conciliación, discrepancias, prioridades y una identificación desde los primeros pasos de su aplicación.

La población para la determinación de las necesidades de superación fue conformada por los ___ directores de la Educación Primaria de la provincia de Cienfuegos. La selección de la muestra fue intencional; incluye 42 directores de Primaria del municipio de Cienfuegos (46,47%), por ser esta la educación más representativa de este territorio. Se caracteriza por una composición prioritariamente femenina (40 mujeres) y joven. Del total, 28 tienen entre 1 y 5 años de experiencia. De ellos 39 son universitarios y 3 estudian la Licenciatura. Incorporados a la Maestría en Ciencias de la Educación, 35; 7 de ellos ya han defendido, y 21 son REP.

El análisis de las necesidades de superación se realizó a partir de la aplicación de un conjunto de técnicas e instrumentos que abarcó la revisión de los informes de visitas y el comportamiento de indicadores de eficiencia, fundamentalmente referidos al trabajo preventivo, así como documentos de planeación del trabajo de la escuela (plan de trabajo mensual de la escuela, e individual del director y el de los Consejos de Escuelas) , y caracterización de la institución docente y la familia ; la observación al sistema de reuniones, encuestas y entrevistas que hicieron posible determinar las regularidades de la situación real de la preparación en dirección escolar como componente esencial para dirigir los procesos en la escuela primaria actual.

Análisis del plan de trabajo de la escuela (Ver anexo III)

Faltó elaborar el objetivo de trabajo teniendo en cuenta las etapas de trabajo del curso escolar y lo analizado en el consejo de dirección.

A la totalidad de los directores le faltó precisión en la determinación de las tareas principales.

No se observó una funcionalidad sistemática de la estrategia de trabajo pues no siempre se da salida a las acciones diseñadas para determinada etapa en el plan de trabajo de la escuela ni se realiza el rediseño a partir de las vías de trabajo aplicadas para lograr impacto en el trabajo docente – educativo.

Se pudo apreciar que 25 de los directores carecía del dominio de las etapas del sistema de trabajo análisis previo al desarrollo de la capacidad de dirección (APDCD), desarrollo de la capacidad de dirección (DED) y el análisis posterior al desarrollo de la capacidad de dirección (APDCD), pues las tareas no se adecuaban de forma correcta por etapas y esto repercutía en el funcionamiento de los Consejos de Escuelas.

Se pudo constatar que no se incluyen tareas relacionadas con los Consejos de Escuelas: (reestructuración, elección, reunión ordinaria, Consejo de Padres)

Análisis del plan de trabajo Individual del director. (Anexo III)

Insuficientes acciones para controlar las tareas de inicio y final del día.

No en todos los casos se observó la dosificación de las tareas por horas por lo que se apreció que no existía un aprovechamiento adecuado del tiempo.

Se planificaban todas las reuniones del sistema, pero se observó que 29 de los directores no incluyen su participación en las reuniones del Ejecutivo del Consejo de Escuela y de Padres, así como en los temas de preparación que correspondan.

En 38 de ellos faltaban los espacios para la autopreparación de las tareas de seguimiento al cumplimiento de los acuerdos y orientaciones derivadas de las mismas, así como el análisis posterior de lo planificado con sus subordinados por diferentes vías.

En 25 de los centros no constituyen prioridades el trabajo preventivo y la formación y superación del personal.

Análisis del plan de trabajo de los Consejos de Escuelas: (Anexo III)

Se evidenció que 24 posee un plan de trabajo del Consejo de Escuela con una calidad evaluada entre regular y mal, pues no contienen acciones importantes propias del Consejo. En 27 efectuaron la elección del nuevo

consejo o reestructuraron el anterior y poseen el acta de su constitución, mientras 14 mostraron un trabajo aceptable con relación a la selección de los Delegados de Grupos.

No están definidas temáticas para la preparación familiar en 15 de los centros, y en el resto no se alcanza la calidad requerida en las actividades que se planifican.

No se concibe el análisis de la efectividad del Consejo como un proceso continuo y sobre esta base la proyección de nuevas acciones.

Análisis de la caracterización de la institución docente y la familia: (Anexo III)

Se pudo constatar que en la caracterización que ofrecen los directores, omiten criterios sobre indicadores, tales como: el estado de las relaciones interpersonales, cumplimiento del reglamento escolar, argumentos sobre el cumplimiento de los deberes escolares y cómo se comporta la atención por la escuela y la comunidad, así como la valoración que corresponda de la situación social en niños-as y su familia, fundamentalmente de los que tienen alteraciones en la conducta. No refieren el acceso a la información en los hogares y la comunidad, ni identifican los factores claves que promueven o no el éxito del trabajo educativo.

Análisis de actas del sistema de reuniones de la escuela primaria: (Anexo III)

El análisis del resultado responde a los indicadores siguientes:

- ❖ Autopreparación y planificación sistémica y sistemática del trabajo.
- ❖ Principales problemas planteados e identificación de sus causas.
- ❖ Pertinencia y objetividad de los análisis.

Para obtener un criterio acerca del comportamiento de los indicadores anteriores se muestrearon 15 actas de Consejo de Dirección, 5 de Consejo Técnico, 9 de reuniones de Ciclos y 20 entre reuniones de los Consejos de Escuelas y de Padres.

Se evidencia que no se aplica un enfoque o carácter sistémico en la planificación del trabajo en la institución escolar. En 40 de los documento se aprecia incoherencia en la planificación y ejecución de las reuniones del sistema, así como no se cumple con la planificación de las etapas, según la dirección científica del trabajo: preparación, ejecución y control; solo en dos de los casos se aprecia esta lógica en la concepción. En 40 de los casos se apreció que no se planifican las acciones de auto preparación, de control y

seguimiento a las actividades con la sistematicidad que lo requieren para obtener calidad en los resultados de los indicadores de eficiencia. En el 100% de los casos predominan las acciones de ejecución y aparecen desatendidos la preparación y el control con carácter sistémico. Acciones de aseguramiento como despachos previos y otras, a tareas y actividades extra docentes, reuniones de padres, etc. presentan dificultades en el 100% de los casos analizados; sobre todo en relación con la superación, el papel de los Consejos de escuelas y en particular de la familia en la labor educativa.

En el 100% de las actas muestreadas se constató la falta de precisión, profundidad y objetividad en la definición de los problemas que afectan la calidad de los indicadores de eficiencia del proceso docente educativo y de manera particular los relacionados con la superación, el papel de los Consejos de escuelas y, también los referidos a la labor de la familia en la labor educativa. Por otra parte no llegan a identificarse las verdaderas causas de los problemas. .

Entre las causas que se identifican en los informes indistintamente, aparecen:

La falta de preparación de los directores y demás cuadros para desempeñar sus funciones directivas.

La falta de efectividad y la aplicación inadecuada de métodos y estilos de dirección, con manifiestas imprecisiones en el cumplimiento de las funciones generales de dirección por parte de las estructuras de las escuelas primarias para dirigir con acierto la labor educativa con objetivos de prevención.

En el análisis de los problemas o insuficiencias recogidas en las actas, se aprecia en el 96% que se realizan de forma superficial o parcialmente, sin llegar a considerar todas sus aristas, así como los agentes o factores implicados. Tampoco se observa que se adopten los acuerdos o acciones para su solución, ni se precisan los aseguramientos necesarios; en otros casos, aunque se determine quién y cuándo debe dársele solución no se le da todo el seguimiento que requiere hasta su solución final, se analizan situaciones que ya aparecen planteadas anteriormente, como es el caso de docentes identificados como que no atienden a la diversidad de estudiantes de forma individualizada, otros que no orientan adecuadamente a los padres, ni mantienen los vínculos necesarios con las familias.

Respecto al análisis del cumplimiento de los acuerdos de las reuniones anteriores, en el 100% no se realizó con la profundidad suficiente como para determinar la verdadera causa de los incumplimientos, para identificar qué o quién no hizo lo que debía, hasta qué punto se agotaron todas las posibilidades o no. No se le dedica el tiempo suficiente a este análisis.

No se aplican acciones de estímulos y sanciones. En todos los casos hubo conformismo con el nivel de cumplimiento o con las causas expuestas para justificar la no solución al problema que lo originó. En el 38% de las reuniones, no se analizaron los acuerdos tomados.

En el análisis de los problemas abordados, los miembros de estos órganos no llevan la preparación y claridad suficiente para agotarlos en todas sus dimensiones; no todos los implicados son identificados y responsabilizados con las situaciones dadas. En pocas ocasiones se determina el grado de responsabilidad individual con los hechos o situaciones. Lo anterior informa sobre la falta de profundidad, concreción, objetividad y coherencia de los análisis.

En el 48,6% de los casos los problemas no fueron identificados por métodos científicos, surgieron espontáneamente o como causas de otros problemas lo que dificultó el esclarecimiento de su verdadera identidad y las causas reales. El principal problema, no ocupa el centro del análisis con el tiempo suficiente para dilucidar todas sus aristas.

Por otra parte se presentaron, en algunas de las reuniones, las siguientes insuficiencias:

No se tomaron todos los acuerdos que requerían los problemas abordados.

No fueron previstos como parte de la auto preparación para la reunión.

Se tomaron los mismos acuerdos ya incumplidos sobre los problemas ya analizados y no resueltos.

Estos no se plantearon con la concreción y objetividad que permitiera su medición, control y llevarlos a la solución.

Análisis del muestreo de los informes de visitas y seguimiento a los indicadores de eficiencia: (Anexo III)

Se muestrearon 30 informes de visitas de ayuda metodológica e inspección a los centros de primaria. Se constató que se señala como insuficiencia en los centros, que no se alcanzan los indicadores de eficiencia deseados en el

proceso docente educativo, no se alcanzan los resultados esperados en la implementación de las transformaciones en la educación, en 16 de los informes revisados se significan problemas relacionados con la labor preventiva y en 11 de ellos, se reconocen como problemas que se reiteran, los referidos a la relación de la escuela con la familia y la comunidad para el trabajo educativo. Entre las causas relacionadas con las insuficiencias planteadas anteriormente que se identifican en los informes indistintamente, aparecen:

La falta de preparación de los directores y otros miembros de la estructura de la institución, para desempeñar sus funciones directivas.

La falta de efectividad y la aplicación inadecuada de métodos y estilos de dirección, con imprecisiones en el cumplimiento de las funciones generales de dirección por parte de las estructuras de centros para dirigir acertadamente el proceso docente educativo.

Tres de los informes no contienen acciones a cumplimentar para solucionar los problemas y en ocho de ellos se significan incumplimientos de recomendaciones e indicaciones derivadas de visitas.

Observación a un consejo de dirección (Anexo IV)

En el 100 % de los directores de primaria se observaron insuficiencias en la elaboración de la autopreparación pues como parte de las condiciones previas, no se realiza de forma sistemática y para todos los puntos del orden del día.

En el 100 % de los directores elaboran y divulgan el orden del día pero no con la antelación que deben hacerla.

34 de los directores realizaron un análisis poco profundo de los acuerdos y diferentes puntos del orden del día por lo que quedaron imprecisiones y prioridades sin evaluar y decisiones por tomar, fundamentalmente referidas a la labor de prevención y las relaciones de la escuela con la familia y la comunidad para el trabajo educativo.

El 100 % de los directores de primaria presentaron insuficiencias con el tratamiento, análisis y precisión de las orientaciones del organismo superior.

38 de los directores no lograron la participación activa de todos los miembros del consejo de dirección en el debate, no se logró el protagonismo estudiantil y en solo en nueve centros se involucraron a la familia y la comunidad.

29 de los directores presentaron dificultades al realizar las conclusiones de la reunión.

34 de los directores no realizaron el análisis final de los acuerdos y sus precisiones y les faltó ofrecer las orientaciones para el seguimiento y control a los acuerdos tomados.

Encuesta (Ver anexo V).

El 100 % de los directores de primaria coinciden en no tener pleno dominio de las funciones generales de dirección.

El 100 % de los directores plantea que no tienen un conocimiento acabado de los métodos y estilos de dirección y que presentan dificultades en su aplicación en el proceso de dirección en la institución, así como en la toma de decisiones.

El 100 % de los directores manifiestan tener dificultades con la aplicación de métodos y estilos de dirección que les permitan la dirección participativa en la toma de decisiones del colectivo que dirigen.

El 100 % de los directores presentan dificultades con el dominio y aplicación de las vías para dar tratamiento a los conflictos que se presentan en la institución escolar que dirigen. A 34 de ellos les falta dominio de los aspectos a tener en cuenta para el logro de una reunión eficiente.

El 100% de los directores conocen las etapas del sistema de trabajo, pero reconocen que no siempre las asumen y no establecen acertada relación de estas con el sistema de reuniones.

40 de los directores muestran poco dominio de los deberes y requisitos inherentes al director en el cumplimiento de su gestión en la institución escolar.

El 100 % los directores del sector rural no logran un conocimiento acabado de las funciones específicas que tienen que desarrollar en la zona para lograr que el centro sea la institución más importante de la comunidad.

En 40 de los directores encuestados demuestran imprecisiones con el reconocimiento de los objetivos, principales direcciones de la R/M. No.216/08 y los deberes y funciones que corresponden al director para el cumplimiento de lo normado en este documento.

Entrevista. (Ver anexo VI).

Al constatar el nivel de conocimientos que poseen los directores de la educación primaria con relación las funciones generales de dirección todos coinciden en no tener pleno dominio de las funciones generales de dirección y reconocen las afectaciones que le ocasionan en su gestión directiva.

Con relación a la comunicación en el proceso de dirección se pudo identificar que es limitado el conocimiento que poseen de los componentes, rasgos y formas espontáneas de la comunicación, es bajo el nivel que demuestran al comunicarse de forma oral pues le faltan habilidades para lograr la comunicación de forma espontánea y no le atribuyen la importancia necesaria a la comunicación en el proceso de dirección en la escuela.

Al indagar si se sienten preparados y aplican los mejores métodos, estilos y nuevos enfoques en la gestión del trabajo cotidiano, el 100% reconoce la necesidad de ganar en preparación pues no se sienten en plenas condiciones de conducir con acierto las múltiples tareas que enfrentan en colectivos tan heterogéneos.

Entre las principales carencias que identifican en el orden profesional señalan que les falta mayor preparación para lograr la coherencia necesaria en la planificación, organización, ejecución y control de las múltiples tareas que enfrentan dentro de la Institución y con los factores que en ella tienen que intervenir para lograr un mejor trabajo educativo; aluden, además, que no siempre se trabajan en las preparaciones que reciben, los diferentes documentos, con igual profundidad, tal es el caso del referido a los Consejos de Escuelas. Consideran muy importante para su buen desempeño el perfeccionamiento de mejores métodos, estilos y nuevos enfoques en la gestión del trabajo para lo que resultaría oportuno recibir temas más actualizados y sistemáticos de Dirección Científica.

Se constató que 40 de los directores reconocen que poseen los documentos normativos para planificar y dirigir con acierto el trabajo de las Instituciones que dirigen, tales como la R/M 118/08 (Objetivos Priorizados), la R/M 119/08 (Reglamento del Trabajo Metodológico), pero no identificaron, en un primer momento, el Reglamento de los Consejos de escuelas. Consideran poseer cierto dominio de los documentos referidos a la planificación del trabajo, pero señalan que les resulta difícil su proyección y los abruma la variedad de tareas que asumen.

Evalúan la relación Escuela-Familia-Comunidad en sus Instituciones como buena, sin embargo, reconocen que no todos los padres y demás agentes que pudieran intervenir para el logro de los intereses de la educación, participan como se necesita en función de las transformaciones que hoy se propone la

Escuela Cubana y que les falta mucho por hacer en ese orden desde la escuela.

Al indagar sobre las formas organizativas de superación, cuáles prefieren y por qué las escogerían, respondieron que escogerían la autopreparación, los talleres y los debates científicos porque les resultan más cómodas, atractivas, interesantes, motivadoras y activas.

Entrevista grupal a Metodólogos de la Dirección Municipal de la Educación Primaria, Cienfuegos. ANEXO VII

Al indagar sobre el conocimiento que poseen acerca de las necesidades de superación de los directores en contenidos de la dirección escolar y de manera particular para el funcionamiento de los Consejos de Escuelas, coinciden en señalar que se evidencia falta de preparación, fundamentalmente en la planificación, organización y control del trabajo de las escuelas y carencias en otras herramientas de la dirección que les permitan mayor motivación por el trabajo, el uso de mejores métodos y estilos, aglutinar a trabajadores, estudiantes, familia y comunidad para el logro de los objetivos del Modelo de la Enseñanza Primaria. De manera particular reconocen que el trabajo con los Consejos de Escuelas está muy por debajo de las reales necesidades del momento que vivimos y que en ese orden se requiere un accionar más dinámico por lo que significa para la labor preventiva.

En relación con las acciones diseñadas en los planes individuales de los directores para su preparación en contenidos de la dirección escolar y de manera particular para el funcionamiento de los Consejos de Escuelas, plantean que se tratan de incluir acciones en todos los componentes, pero asumen que son insuficientes las planificadas hasta el momento y no siempre se corresponden con el diagnóstico de cada director de escuela. Con respecto al funcionamiento de los Consejos de Escuelas, reconocen que queda mucho por hacer para transformar la realidad de las instituciones y las comunidades, desde la escuela.

Como regularidades derivadas del diagnóstico de las necesidades de superación, se aprecian las relacionadas con:

- ❖ Funciones generales y el ciclo directivo en la escuela. Funciones, deberes y requisitos de un director de escuela primaria y las propias del sector rural.
- ❖ La planeación estratégica.

- ❖ El sistema de trabajo. Los Consejos de Escuelas y su Reglamento (R/M No.216/08).
- ❖ La prevención en las Instituciones educativas.
- ❖ La relación de la escuela con la comunidad en el trabajo educativo.
- ❖ La comunicación en la dirección escolar.
- ❖ La toma de decisiones y las reuniones eficientes.
- ❖ Los métodos y estilos de dirección.
- ❖ Tratamiento a los conflictos.
- ❖ Modelo de la Escuela Primaria.

2.2 Fundamentos de la estrategia de superación profesional para directores de primaria

La preparación de los directivos ha ocupado un lugar significativo en la superación profesional, desde el tratamiento de los diferentes componentes de preparación de los cuadros, según lo establecido en los Lineamientos Rectores de la Política de Cuadros en Cuba. A partir de considerar las necesidades de superación que en tal sentido presentan, fundamentalmente los directores de escuelas en contenidos de dirección escolar, se asumen los de la Educación Primaria, en esta investigación.

En respuesta a estas necesidades se concibió la propuesta de superación profesional cuyo perfeccionamiento continuo, en la práctica educativa, contribuye al desarrollo profesional y personal de estos y favorece la gestión de dirección en las instituciones educativas por las que responden.

Esta se distingue por el empleo, durante el proceso de superación, de la acción reflexiva en torno a la práctica educativa, se propicia el diálogo en torno a experiencias y vivencias de la práctica profesional pedagógica, en función de que se produzcan mejoras en la dirección de todos los procesos en la escuela, como escenario esencial para la atención integral a los escolares, donde se integre lo curricular, lo familiar y lo comunitario en un contexto interactivo y socializado; que condicione el funcionamiento de los Consejos de Escuelas .

La estrategia de superación que se presenta está compuesta por un sistema de acciones relacionadas, que se encaminan a la preparación de los directores de la Educación Primaria, en dirección escolar; parte de un diagnóstico de las necesidades de superación, de la determinación de un objetivo general, que

conduzca a la satisfacción de esas necesidades, los plazos para su ejecución y la evaluación; como formas organizativas se emplearon la autopreparación y los talleres), lo cual favorece su preparación y responde a sus propias preferencias, atendiendo a que las reconocen más cómodas, atractivas, interesantes, motivadoras y activas

En la bibliografía consultada existen diferentes criterios sobre el concepto de estrategia, no obstante, coinciden en establecer que es un sistema de acciones encaminadas al logro de una meta o un objetivo preestablecido, criterio este al que se afilia el autor al considerar que la estrategia concentra las energías de quien la propone, en lograr un accionar conjunto premeditado, que a mediano o largo plazo permita alcanzar las metas previstas.

Según Sierra Salcedo (2002:324) la estrategia exige delimitar problemas, programar recursos, crear actitudes del personal lo suficientemente flexibles para adaptarse al cambio en caso que se produzca. La estrategia no es rígida, es susceptible de ser modificada, precisada, delimitada constantemente a partir de los propios cambios que se vayan operando en el objeto de transformación. Es imprescindible la valoración de los resultados y del proceso para tomar decisiones (seguir, corregir, retroceder, etc.). Criterios con los cuales concuerda el autor de esta investigación.

De igual manera se ha profundizado en la definición de superación, entendida esta como un proceso continuo, que se desarrolla a lo largo de la vida y conlleva crecimiento humano y profesional.

Ya específicamente sobre estrategia de superación, Castro Escarrá (2007:122-123) apunta que esta requiere de la definición explícita de las necesidades, objetivos, contenidos, formas organizativas, modalidades, lugares y recursos materiales y humanos que se requieren para ello; es decir, debe precisarse por qué, para qué, quiénes, qué, cómo, dónde y cuándo.

Presupone partir de un diagnóstico en el que se evidencia un problema y la proyección y ejecución del sistema de acciones intermedias, progresivas y coherentes que permiten alcanzar de forma paulatina los objetivos propuestos. Cuestiones estas que se tuvieron en cuenta en el presente trabajo.

Los presupuestos teóricos metodológicos que sustentan la estrategia diseñada, tienen su base en ciencias como: la Filosofía, la Pedagogía, la Sociología y la Psicología, las cuales posibilitan su organización coherente. Los aspectos que

ellas aportan al estudio del objeto de investigación, se relacionan entre sí, por lo que analizar la incidencia de cada una por separado condicionaría a una fragmentación necesaria.

Se asumen como fundamentos teórico-metodológicos los siguientes:

Desde el punto de vista filosófico: por su concepción dialéctica, se asume un enfoque de sistema, estableciendo una relación entre las diferentes categorías y principios; se toma como referencia el materialismo dialéctico, en tanto la investigación supone atender el contexto en el momento en que tiene lugar el proceso, la dinámica de interacción entre el sujeto y su entorno social, con lo que se promueve el cambio cuantitativo-cualitativo del sujeto que aprende, y se toman como punto de partida la situación histórico social concreta donde se desempeñan los directores. El conocimiento de la teoría y el método científico de la dialéctica materialista ha sido condición previa, para comprender las relaciones que se establecen entre los objetivos, contenidos, métodos, así como lo subjetivo y objetivo en el proceso pedagógico.

Desde el punto de vista psicológico se asume el principio de la unidad de lo afectivo y lo cognitivo, el cual constituye una característica esencial que opera en las interrelaciones e intercambios de experiencias, lo que propicia un clima favorable (atmósfera psicológica de respeto, aceptación y diálogo).

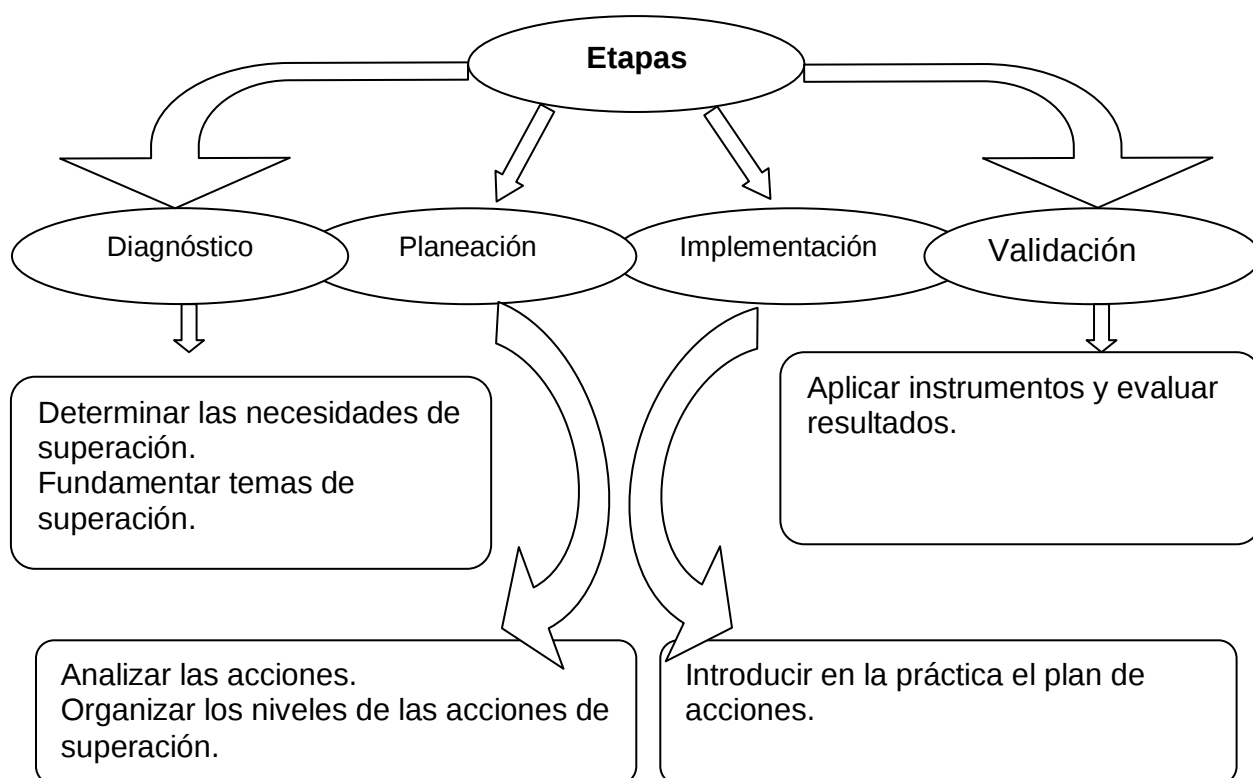
Desde el punto de vista pedagógico se sustentó en los componentes didácticos del proceso docente – educativo y los principios establecidos para la dirección del proceso pedagógico

2.3 Estructuración de la Estrategia de superación profesional. Su aplicación

La estrategia de superación conformada tiene como objetivo general:

- ❖ Contribuir a la superación de los directores de la Educación Primaria en contenidos de dirección escolar de manera que permitan la apropiación de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para dirigir los procesos la escuela en su contexto comunitario y el funcionamiento de los Consejos de Escuelas.

La estrategia comprende cuatro etapas, y la definición del objetivo para cada una, las cuales están relacionadas entre sí: diagnóstico, planeación, implementación y validación, como se ilustra en el esquema que se presenta a continuación.



Etapas de diagnóstico

Esta etapa está dirigida a la determinación de las necesidades de superación de los directores de la Educación Primaria, en contenidos de dirección escolar que favorezcan el funcionamiento de los Consejos de Escuelas y su aporte a la planificación, organización, ejecución y control de la labor educativa.

Para la determinación de las necesidades de superación se propone la aplicación de diversos métodos y técnicas de la investigación educativa que permitan determinar el estado actual de las necesidades de superación de los directores.

Etapas de planeación:

La etapa de planeación se realiza a partir de la determinación de necesidades de superación de los directores de la Educación Primaria en contenidos de dirección escolar que favorezcan el funcionamiento de los Consejos de Escuelas y el aporte a la planificación, organización, ejecución y control de la labor educativa.

Sobre esta base se proyectan las acciones dirigidas a la determinación de los objetivos, los contenidos de la superación, los métodos, las formas de organización de la superación, y la evaluación.

Los contenidos que se determinan para la autopreparación se agrupan en los temas:

- ❖ Principios de la dirección educacional.
- ❖ Las funciones específicas, deberes y requisitos de un director de escuela primaria.
- ❖ La planeación estratégica y la dirección por objetivos.
- ❖ El plan de trabajo individual del director.
- ❖ Resoluciones Ministeriales: 118/08, 119/08, 120/08, 216/08.
- ❖ La prevención en las instituciones educativas.
- ❖ Métodos y estilos de dirección.
- ❖ La toma de decisiones.
- ❖ La comunicación en la institución escolar.
- ❖ Estilos del liderazgo.
- ❖ El Modelo de la Escuela Primaria.
- ❖ El tratamiento a los conflictos.
- ❖ Aspectos a tener en cuenta en el desarrollo de una reunión eficiente.
- ❖ El trabajo en las transformaciones de la escuela rural.

Los temas para el desarrollo de los talleres se agruparon como sigue:

Taller No 1.

- ❖ Funciones generales de dirección y su correspondencia con las funciones específicas del director de una escuela primaria. Su instrumentación en el funcionamiento de los Consejos de escuela

Taller No 2.

- ❖ La planeación estratégica (PE) y la dirección por objetivo (DPO).
- ❖ Los objetivos priorizados del MINED, R/M 118/08.
- ❖ Elaboración del plan temático del Consejo de dirección a partir de los objetivos priorizados.
- ❖ El funcionamiento del Consejo de escuela como prioridad. para la institución escolar

Taller No 3.

- ❖ El diagnóstico institucional.
- ❖ Aspectos a tener en cuenta en la caracterización de la institución docente (R/M No.216/08)

Taller No 4.

- ❖ La dirección en la escuela primaria: Propuestas para su perfeccionamiento.
- ❖ Diseño del trabajo de cada órgano de la escuela y su contribución para el funcionamiento de los Consejos de Escuelas.

Taller No 5.

- ❖ Modelo de la Escuela Primaria.
- ❖ Confección del horario único y flexible.
- ❖ Diseño del organigrama del centro a partir de las características de cada escuela.

Taller No 6.

- ❖ La planificación del trabajo en la escuela primaria.
- ❖ El Sistema de trabajo de la escuela. Atención que debe prestársele al funcionamiento de los Consejos de Escuelas.
- ❖ El plan de trabajo individual del director.
- ❖ El convenio colectivo y el plan individual. (Atención a los integrantes de los Consejos de Escuelas).

Taller No 7.

- ❖ Los conflictos en la institución escolar.
- ❖ Cómo conducir los conflictos, aspectos a tener en cuenta.
- ❖ Atención a los conflictos en las reuniones de padres y otras actividades con la familia y la comunidad.

Taller No 8.

- ❖ La reunión eficiente.
- ❖ Elaboración del orden del día del Consejo de dirección.
- ❖ Elaboración de tareas para cada etapa del curso, atendiendo a los objetivos y las principales direcciones de trabajo de los Consejos de escuelas.
- ❖ Elaboración del orden del día del Ejecutivo del Consejo de escuela, en uno de los meses del curso.
- ❖ Aspectos a tener en cuenta antes durante y después de una reunión.

Taller No 9.

- ❖ Especificidades de los Consejos de Escuelas.

Determinación de las formas organizativas de la superación.

De acuerdo con los requerimientos de la preparación de los cuadros desde el puesto de trabajo, a partir de la normado en las Resoluciones Ministeriales 132/2004, 119/2008 y las necesidades que generan los nuevos retos y transformaciones en la Educación Primaria, se previeron diferentes formas de superación que posibilitaron la realización de acciones concernientes a la preparación en contenidos de dirección escolar, de manera que permitan la apropiación de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para dirigir los procesos de la escuela primaria en su contexto comunitario y el funcionamiento de los Consejos de escuelas.

Las formas organizativas de la superación que amparan la estrategia que se propone, se seleccionaron a partir de propiciar una mayor reflexión y creatividad respecto a la práctica educativa como escenario esencial del desempeño profesional de los directores; en consonancia con ello se ordenaron de la manera siguiente: autopreparación y talleres.

La autopreparación como actividad previa indispensable que realiza el cuadro para la realización exitosa de sus funciones, es una vía para la realización eficaz de las tareas previstas para el cumplimiento de su encargo social. La autopreparación tiene que estar prevista en la planificación del sistema de trabajo según se establece en el Seminario Nacional a Dirigentes, Metodólogos e Inspectores de las direcciones provinciales y municipales de educación, primera parte (febrero 1981).

La autopreparación se concibe además, como la actividad que permite la elaboración del estudio independiente; y en ella interviene el estudio de documentos normativos: resoluciones, circulares, materiales metodológicos

La propuesta se caracteriza por tener predominio de actividades prácticas a través de los talleres en los que es necesario aplicar los conocimientos teóricos adquiridos para poder ejecutar adecuadamente las tareas programadas desde su auto preparación, de modo que la práctica corrobore las posibilidades y condiciones reales del director para el ejercicio de sus funciones. Esta forma organizativa asumida en la propuesta, se seleccionó atendiendo al nivel de preparación de los directores de manera que estos reciban una preparación que se sustente en la reflexión y la creatividad respecto a la práctica educativa como escenario del desempeño profesional propio de los directores de

primaria. El taller permite la elevación del proceso de superación dirigido a lograr un hacer-haciendo, donde se integra lo curricular, lo familiar y lo comunitario.

El taller científico - metodológico según lo establecido en el artículo 45 de la Resolución Ministerial 119/08, es la actividad que realizan los educadores con el fin de perfeccionar el proceso pedagógico los resultados del trabajo científico – metodológico constituyen una de las fuentes principales que le permiten al educador el mejor desarrollo del trabajo docente-metodológico.

Para el autor el taller resulta la actividad grupal en la que a partir de un tema común, se exponen y debaten sus vivencias y resultados de la investigación pedagógica o de su vínculo con la práctica escolar. Por su forma, devienen en verdaderos eventos de iniciación científica.

Selección del contenido: Se realizó a partir de la consideración de las necesidades, los contenidos científicos fundamentales de la dirección y las transformaciones de la Educación Primaria, se precisaron los conceptos básicos, las ideas claves, así como el desarrollo de habilidades y actitudes en función de lo que tienen que saber hacer en relación con la dirección de los procesos en la escuela primaria.

En relación con lo anteriormente abordado se procede a determinar y ordenar las ideas fundamentales que deben ser objeto de tratamiento en el contenido de la superación de los directores de la Educación Primaria, así como las formas a utilizar para el tratamiento a estos contenidos.

Determinación de la evaluación de las formas organizativas de la superación.

La evaluación se asume como proceso y como resultado, con el propósito de evaluar de forma integrada los conocimientos, las habilidades y las actitudes lo cual favorece el progreso de la conciencia del cambio, la transformación y el desarrollo profesional y personal de los directores de la Educación Primaria.

Esta forma de asumir la evaluación permite conocer la marcha del proceso de superación de los directores en determinados momentos de las distintas formas organizativas proyectadas, a la vez que permite repensar y rediseñar el proceso y las acciones de la estrategia.

En las formas de superación determinadas, se prevé como regularidad, el empleo de la evaluación sistemática por cuanto se realiza de manera constante en las distintas formas adoptadas y se le da seguimiento al proceso de

preparación para elevar los resultados al corregir o potenciar su desempeño en la dirección de los procesos.

Con anterioridad a la implementación, la estrategia de superación fue puesta a consideración de especialistas. Para ello se elaboró un cuestionario, el cual fue sometido a criterio de 3 especialistas, 2 Máster y 1 Licenciado de la Dirección Municipal de Educación de Cienfuegos.

Para la selección de los especialistas se tuvieron en cuenta los siguientes requisitos:

- ❖ Ser Licenciado en Educación Primaria.
- ❖ Más de 10 años de experiencia en el trabajo de la Educación Primaria.
- ❖ Más de 5 años de experiencia en la Dirección de la Educación Primaria.

Para ello se establecieron los siguientes aspectos a considerar:

1. Correspondencia de las acciones con los resultados del diagnóstico.
2. Nivel de aplicabilidad de la estrategia, como solución al problema y posibilidades reales de su puesta en práctica.
3. Correspondencia del objetivo general de la estrategia con los objetivos trazados para cada forma diseñada.
4. Valorar la claridad y precisión en los pasos a seguir en cada etapa de la estrategia.

Después de un análisis por parte de los especialistas acerca de la estrategia de superación presentada, se determinaron los aspectos significativos aportados para proceder a la implementación, entre estos se consideraron los siguientes:

- ❖ Existe un criterio común en que las acciones diseñadas en la estrategia de superación se corresponden con los resultados del diagnóstico de necesidades de los directores de la Educación Primaria.
- ❖ Nivel de aplicabilidad de la estrategia, como solución al problema y posibilidades reales de su puesta en práctica.
- ❖ Correspondencia del objetivo general de la estrategia con los objetivos trazados para cada forma diseñada.
- ❖ La utilización de los talleres, como una de las formas empleadas, propician la reflexión, la construcción y la reconstrucción de los conocimientos, así como la atención integral a escolares donde se integra

lo curricular, lo familiar y lo comunitario en un contexto interactivo y socializado.

- ❖ Refieren entre las cuestiones significativas la superación desde el puesto de trabajo y el vínculo teoría –práctica en las vías diseñadas.

Etapa de Implementación:

La implementación de la estrategia de superación se realizó una vez concluida la planeación estratégica y los criterios ofrecidos por los especialistas.

Esta etapa tuvo el propósito esencial de llevar a vías de hecho el desarrollo de las formas de organización de superación previstas.

Las acciones de superación concebidas en la estrategia se previeron para ser desarrolladas desde el mes de febrero/09, hasta noviembre/09. Se insertaron en las preparaciones para cuadros y reservas diseñadas por el departamento de Cuadros de la Dirección Municipal de Educación. Estuvieron a cargo de personal seleccionado, tales como profesoras a tiempo parcial del departamento de Dirección Científica (entrenadoras de cuadros) del municipio, especialistas de la Dirección Provincial y el propio autor, los que fungieron como coordinadores y facilitadores por ser los de mayor experiencia ante las problemáticas objeto de análisis. Varios temas contaron con la participación de compañeros de la estructura provincial de Educación a solicitud del autor.

En el primer encuentro se realizó una introducción, donde se expusieron los fines e importancia de la estrategia de superación, se orientó la bibliografía y se precisó el sistema de evaluación. En cada encuentro se recogieron los niveles de satisfacción y al concluir se utilizó una técnica para evaluar el impacto y recoger las principales valoraciones y criterios de los directores de escuelas primarias.

El cronograma que a continuación se presenta permite apreciar el orden de las acciones para la implementación de la estrategia de superación.

Acciones	Fecha	Ejecutor/Responsables.
Autopreparación	Febrero a noviembre	Autor y Asesores de cuadros
Taller No 1	mayo/09 1ra sem.	Autor y Asesores de cuadros
Taller No 2	mayo/09 última sem.	Autor y Asesores de cuadros
Taller No 3	junio/09 1ra sem.	Autor y Asesora CAM (DPE)
Taller No 4 .	junio/09 última sem.	Autor y Asesores de cuadros
Taller No 5	julio/09 1ra sem.	Autor y Asesores de cuadros
Taller No 6	sept./09 1ra sem	Autor y Asesor de planificación (DPE)
Taller No 7	oct/09 1era semana	Autor y Asesores de cuadros
Taller No 8	oct/09 última semana	Autor y Asesores de cuadros
Taller No 9	nov/09 1era semana	Autor y psicopedagoga CDO provincial

Las acciones de superación determinadas se insertan en el sistema de trabajo de la escuela primaria y toman en cuenta las condiciones objetivas y organizativas que garantizan la participación e implicación activa de los directores, a partir del análisis en torno a las principales problemáticas que enfrenta en su práctica educativa, la búsqueda y propuesta de soluciones en la dirección de los procesos.

Para el desarrollo de los talleres se proponen tres momentos:

Primer Momento: apertura, en este momento se presentan el tema y las ideas fundamentales para su desarrollo, se recogen criterios acerca de la preparación que poseen, se toman las expectativas de los participantes y se dan a conocer las reglas de trabajo en grupo, entre otras.

Segundo Momento: desarrollo, momento en que se realiza un amplio debate crítico y creativo del grupo, se comparten las mejores prácticas y experiencias,

las mejores propuestas y soluciones innovadoras, se sigue una dinámica de reflexión que va de la reflexión individual del trabajo de creación previo, a la reflexión grupal colaborativa, y de esta a la reflexión individual enriquecida por los aportes del trabajo colaborativo.

Tercer Momento: cierre, se valoran las mejores propuestas, aciertos, y soluciones, se atiende la satisfacción de las expectativas y se orienta el próximo taller.

Desarrollo de los talleres:

Taller No 1: Las funciones generales de dirección y su correspondencia con las funciones específicas del director de una escuela primaria, sus deberes y requisitos. Su instrumentación en el funcionamiento de los Consejos de escuela
Objetivo: analizar las funciones generales de dirección y específicas del director de una escuela primaria, así como sus deberes y requisitos.

Medios de enseñanzas: computadora y pizarrón.

Método: elaboración conjunta.

Orientaciones metodológicas para el desarrollo del taller.

En el primer momento se presentó el tema y las ideas fundamentales para su desarrollo.

Se recogieron los criterios acerca de la preparación realizada como condición previa al tema (funciones generales de dirección y específicas de un director de escuela primaria, el ciclo directivo, se valoraron las expectativas que presentaron los directores participantes y se dieron a conocer las reglas de trabajo en grupo, entre otras.

Durante el desarrollo se propuso un análisis crítico acerca de cómo implementaron las funciones generales de dirección y las específicas de un director de escuela primaria, teniendo en cuenta sus deberes y requisitos y las relaciones que establecieron entre ellas, se enfatizó en la función de control y tipos de control, cómo implementaron estas en la institución escolar.

Se compartieron las mejores prácticas y experiencias, las mejores propuestas, se siguió una dinámica de reflexión que fue desde la reflexión individual del trabajo de creación previo, a la reflexión grupal colaborativa y de esta a la reflexión individual enriquecida por los aportes del trabajo colaborativo.

En el trabajo de mesa utilizaron como bibliografía: Seminario Nacional a Dirigentes, Metodólogos e Inspectores de las Direcciones Provinciales y

Municipales de Educación (documentos normativos y metodológicos) febrero 1984 (tema VII página 346-362); Hacia el perfeccionamiento de la escuela primaria. 2000. Capítulo No2 páginas 45, 46 y 47; Dirección Organización e Higiene del escolar. 2007. Capítulo I página 22 y 28; Guía de estudio de cuarto año. Dirección Educacional (materiales complementarios páginas 14 -17.)

Al finalizar se valoraron las mejores propuestas, aciertos, y soluciones, se atendió la satisfacción de las expectativas y se orientó el próximo taller.

En el caso de tres directores, se le orientó profundizar en la función de (mando, regulación, ejecución) y tipos de control.

La forma de evaluación: Se realizó de forma sistemática a partir de los conocimientos habilidades y actitudes que evidenció cada director.

Taller No 2: La planeación estratégica y la dirección por objetivos.

Los objetivos priorizados del MINED para el curso escolar 2008-2009.

La elaboración del plan temático del Consejo de dirección a partir de los objetivos priorizados.

El funcionamiento del Consejo de escuela como prioridad para la institución escolar

Objetivo: debatir acerca de las concepciones teórico – prácticas de la planeación estratégica, la dirección por objetivos, objetivos priorizados y su concreción en el consejo de dirección.

Medios de enseñanzas: computadora y pizarrón.

Método: elaboración conjunta.

Orientaciones metodológicas para el desarrollo del taller.

En el primer momento se presentó el tema y las ideas fundamentales para su desarrollo.

Se recogieron los criterios acerca de la preparación realizada como condición previa al tema; se valoraron las expectativas que presentaron los directores participantes Durante el desarrollo los directores expusieron los conocimientos que adquirieron sobre la dirección por objetivos así como su relación con la planeación estratégica, se realizaron reflexiones sobre las áreas de resultados claves, conceptos de planeación estratégica y el algoritmo a seguir para la instrumentación de esta.

Se compartieron las mejores experiencias, los conceptos más acabados, se siguió una dinámica de reflexión que fue desde la reflexión individual del trabajo

de creación previo, a la reflexión grupal colaborativa y de esta a la reflexión individual enriquecida por los aportes del trabajo colaborativo.

Se sugirió un trabajo de mesa donde se analizaron los objetivos priorizados del curso escolar y se elaboró el plan temático del Consejo de dirección de cada centro de forma diferenciada a partir de la caracterización de cada uno.

En el trabajo de mesa utilizaron como bibliografía: Resolución Ministerial 65/06, Resolución Ministerial 67/08, Resolución Ministerial 118/08, objetivos priorizados.

Al finalizar se valoraron los mejores aciertos, propuestas y soluciones, se atendió la satisfacción de las expectativas y se orientó el próximo taller.

En el caso de los directores del sector rural, se tuvo en cuenta la misión de la escuela a la hora de determinar las temáticas del consejo de dirección.

Las formas de evaluación: Se realizó de forma sistemática a partir de los conocimientos habilidades y actitudes que evidenció cada director

Taller No 3: El diagnóstico institucional. Aspectos a tener en cuenta en la caracterización de la Institución Docente. (R/M 216/08).

Objetivo: elaborar la caracterización de la escuela y la comunidad a partir de los fundamentos teóricos y principales documentos normativos.

Medios de enseñanzas: computadora y pizarrón.

Método: elaboración conjunta.

Orientaciones metodológicas para el desarrollo del taller.

En el primer momento fueron presentados el tema y las ideas fundamentales para su desarrollo, se recogieron los criterios acerca de la preparación que habían obtenido sobre los fundamentos teóricos del diagnóstico de la escuela primaria, las variables, dimensiones e indicadores a utilizar en el diagnóstico y la caracterización de la escuela, se valoraron las expectativas que presentaron los directores participantes y se dieron a conocer las reglas de trabajo en grupo, entre otras.

Durante el desarrollo intercambiaron sobre los conocimientos alcanzados, donde se esclarecieron los pasos previos para la obtención de un diagnóstico certero, los indicadores fundamentales a tener en cuenta, Se compartieron las mejores prácticas, experiencias experimentadas por ellos en la institución , donde primó una dinámica de reflexión que fue desde la reflexión individual del

trabajo de creación previo, a la reflexión grupal colaborativa y de esta a la reflexión individual enriquecida por los aportes del trabajo colaborativo.

Se realizó un trabajo de mesa donde se elaboró la caracterización de la familia y la comunidad donde está enclavada la escuela.

En el trabajo de mesa utilizaron como bibliografía: Hacia el perfeccionamiento de la escuela primaria. 2000. Capítulo No III; Mi familia es así. páginas 12 -19. Arés Muzio, Patricia. 2000; Reglamento de los Consejos de Escuelas y Círculos Infantiles. R/M. 216/08.

Al finalizar se efectuó un intercambio de experiencias donde cada director expuso la caracterización elaborada, se atendieron las expectativas y se orientó el próximo taller.

La evaluación se realizó de forma sistemática a partir de los conocimientos habilidades y actitudes que evidenció cada director

Taller No 4: La dirección escolar en la escuela primaria. Prepuestas para su perfeccionamiento. Diseño del trabajo de cada órgano de la escuela y su contribución para el funcionamiento de los Consejos de Escuelas.

Objetivo: debatir acerca de las concepciones teóricas de la dirección escolar, el ciclo directivo, su relación con el sistema de trabajo de la escuela y su contribución al funcionamiento de los órganos de dirección con énfasis en el Consejo de escuela.

Medios de enseñanzas utilizados: computadora y pizarrón.

Método: elaboración conjunta.

Orientaciones metodológicas para el desarrollo del taller.

En el primer momento fueron presentados el tema y las ideas fundamentales para su desarrollo.

Se recogieron los criterios acerca de la preparación que habían obtenido en la autopreparación, realizada como condición previa al tema, se valoraron las expectativas y se recordaron las reglas de trabajo en grupo, entre otras.

Durante el desarrollo se realizó un debate de la concepción de la dirección escolar en la escuela primaria y la relación que existe con la realización de todas las actividades en el sistema para dar cumplimiento a los objetivos del nivel, las funciones y los procedimientos a seguir por cada órgano de la escuela y su contribución para el funcionamiento de los Consejos de Escuelas. Se analizó cómo pusieron en práctica las funciones de dirección en

ese proceso con mayor énfasis en el consejo de dirección como órgano rector y de manera particular, lo concerniente a los Consejos de Escuelas.

Se compartieron las mejores prácticas y experiencias, las mejores propuestas, se siguió una dinámica de reflexión que fue desde la reflexión individual del trabajo de creación previo, a la grupal colaborativa y de esta a la reflexión individual enriquecida por los aportes del trabajo colaborativo.

En el trabajo de mesa utilizaron como bibliografía: Hacia el perfeccionamiento de la escuela primaria. 2000. páginas 86-96; Dirección Organización e Higiene del Escolar. 2007. páginas. 20-22; Modelo de la escuela primaria; Reglamento de los Consejos de Escuelas y Círculos Infantiles. R/M. 216/08.

Se elaboró el orden del día del colectivo de ciclo, así como la guía de su observación de acuerdo con el objetivo elaborado intencionando el trabajo con la familia y la comunidad.

Se observaron colectivos del primer ciclo en el centro de referencia, donde se puso en práctica la guía elaborada para la observación.

Al finalizar se valoraron las mejores propuestas, aciertos, y soluciones, se atendió la satisfacción de las expectativas y se orientó el próximo taller.

Se orientó como actividad independiente a los directores del sector rural elaborar el plan temático de su colectivo de ciclo a partir de las particularidades de su zona.

La evaluación se realizó de forma sistemática a partir de los conocimientos habilidades y actitudes que evidenció cada director y se constató posteriormente el impacto en la observación de los colectivos de ciclos.

Taller No 5: Modelo de la escuela primaria. Confección del horario único y flexible. Elaboración del organigrama a partir de las características de cada escuela.

Objetivo: analizar la concepción del Modelo, las transformaciones del horario único y la elaboración del organigrama.

Medios de enseñanzas utilizados: computadora y pizarrón.

Método: elaboración conjunta.

Orientaciones metodológicas para el desarrollo del taller.

En el primer momento fueron presentados el tema y las ideas fundamentales para su desarrollo.

Se recogieron los criterios acerca de la preparación que habían obtenido en la autopreparación realizada, como condición previa al tema, se valoraron las expectativas y se recordaron las reglas de trabajo en grupo, entre otras.

Durante el desarrollo se realizó un análisis crítico dirigido a indagar el conocimiento que habían adquirido en la autopreparación sobre las alternativas de la estructura organizativa que pueden adoptar las escuelas primarias, la misión de cada uno de los componentes de la estructura y la organización del sistema de actividades en la escuela.

Se compartieron las mejores prácticas y experiencias, las mejores propuestas, se siguió una dinámica de reflexión que fue desde la reflexión individual del trabajo de creación previo, a la grupal colaborativa y de esta a la reflexión individual enriquecida por los aportes del trabajo colaborativo.

En el trabajo de mesa utilizaron como bibliografía: Folleto del modelo de la escuela primaria.

Quedó elaborado el horario único a cumplir en las escuelas y el organigrama teniendo en cuenta la estructura de cada una., para observar el cumplimiento del horario siguiendo con intencionalidad actividades extra docentes y vínculos con la comunidad.

Se intercambiaron visitas a centros según planificación y organización democrática del grupo.

Al finalizar se valoraron las mejores propuestas, aciertos y soluciones, se atendió la satisfacción de las expectativas y se orientó el próximo taller.

Formas de evaluación: Se realizó de forma sistemática a partir de los conocimientos habilidades y actitudes que evidenció cada director y se constató el impacto en la observación del cumplimiento del horario, a través de las visitas.

Taller No 6: La planificación del trabajo en la escuela primaria. El Sistema de Trabajo de la escuela .El plan individual de trabajo del director. El convenio colectivo de trabajo y el plan individual. (Atención a los integrantes de los Consejos de Escuelas).

Objetivo: explicar la concepción científica del sistema de trabajo en la escuela y su relación con el sistema de reuniones, de modo particular con los Consejos de escuela a partir de los problemas detectados y prioridades por etapas.

Método: elaboración conjunta.

Orientaciones metodológicas para el desarrollo del taller.

En el primer momento fueron presentados el tema y las ideas fundamentales para su desarrollo.

Se recogieron los criterios acerca de la preparación que habían obtenido en la autopreparación, realizada como condición previa al tema, se valoraron las expectativas y se recordaron las reglas de trabajo en grupo, entre otras.

Durante el desarrollo se realizó un intercambio donde los directores expusieron sus experiencias acerca de la planificación del trabajo, las etapas, cómo daban salida a las acciones previstas en relación con los Consejos de Escuelas (atención familia-comunidad) cómo incluían estas tareas en el plan individual de trabajo de ellos y de los jefes de ciclos, con el análisis del cumplimiento de las funciones generales de dirección.

Se compartieron las mejores prácticas y experiencias, las mejores propuestas, se siguió una dinámica de reflexión que fue desde la reflexión individual del trabajo de creación previo, a la grupal colaborativa y de esta a la reflexión individual enriquecida por los aportes del trabajo colaborativo.

En el trabajo de mesa utilizaron como bibliografía: Material mimeografiado sobre el sistema de trabajo del MINED; Material en soporte digital sobre funciones generales de dirección; Tesis de maestría de Alonso, S: El Sistema de Trabajo del MINED (2002); Plan de trabajo de los centros; Dirección Organización e Higiene del Escolar. 2007. páginas 51-53; Decreto Ley No 229/02.

Se realizó un trabajo de mesa organizado por tríos, elaborando cada uno, las tareas a cumplir por etapas del sistema, contenido debatido posteriormente.

Se realizó además un debate de los pasos a tener en cuenta en la elaboración del convenio colectivo y la salida que tiene este para su análisis en todos los procesos que se desarrollan en el centro.

Se intercambiaron planes individuales entre los directores para evaluar la atención a los integrantes de los Consejos de Escuelas (atención familia-comunidad).

A los directores del sector rural se les indicó profundizar en los pasos a seguir en la elaboración del convenio.

Al finalizar se valoraron las mejores propuestas, aciertos y soluciones, se atendió la satisfacción de las expectativas y se orientó el próximo taller.

La evaluación se realizó de forma sistemática a partir de los conocimientos habilidades y actitudes que evidenció cada director.

Taller No 7: Los conflictos en la institución escolar. Cómo conducir los conflictos, aspectos a tener en cuenta. Atención a los conflictos en las reuniones de padres y otras actividades con la familia y la comunidad.

Objetivo: analizar mediante el estudio de casos diferentes situaciones de la comunidad el colectivo estudiantil y la familia para un manejo adecuado en la solución de los conflictos.

Medios de enseñanzas utilizados: computadora y pizarrón.

Método: elaboración conjunta.

Orientaciones metodológicas para el desarrollo del taller.

En el primer momento fueron presentados el tema y las ideas fundamentales para su desarrollo.

Se recogieron los criterios acerca de la preparación que habían obtenido en la autopreparación, realizada como condición previa al tema, se valoraron las expectativas y se recordaron las reglas de trabajo en grupo, entre otras.

Durante el desarrollo se realizó un debate donde se partió del análisis de un estudio de caso en que se generó un conflicto, donde cada director expuso sus criterios, se analizaron diferentes concepciones acerca de los conflictos y se propició el intercambio de sus opiniones al respecto. Seguidamente se analizaron las causas fundamentales que pueden generar conflictos, etapas de este y diferentes estrategias para su solución.

Se realizó un debate de los conflictos más usuales en las instituciones escolares que dirigen, coincidiendo que estos se dan fundamentalmente con la familia, por lo que se determinó desarrollar una reunión de padres demostrativa, en el centro de referencia, donde se atendiera un conflicto y otras actividades vinculadas con la familia y la comunidad.

Se compartieron las mejores prácticas y experiencias, las mejores propuestas, se siguió una dinámica de reflexión que fue desde la reflexión individual del trabajo de creación previo, a la grupal colaborativa y de esta a la reflexión individual enriquecida por los aportes del trabajo colaborativo.

En el trabajo de mesa utilizaron como bibliografía: Guía de estudio, cuarto año. Dirección Educacional, materiales complementarios, páginas de la 31 a la 42;

Material en soporte digital sobre “Los conflictos”; Reglamento de los Consejos de Escuelas y Círculos Infantiles. R/M. 216/08.

Al finalizar se valoraron las mejores propuestas, aciertos y soluciones, se atendió la satisfacción de las expectativas y se orientó el próximo taller.

La evaluación se realizó de forma sistemática a partir de los conocimientos habilidades y actitudes que evidenció cada director y se constató el impacto a través de los sistemas de visitas a la reunión de padres y en el resto de los procesos de la escuela donde se analizó el tratamiento que se ofrece a los conflictos.

Taller No 8: La reunión eficiente. Aspectos a tener en cuenta antes durante y después de la reunión. Elaboración del orden del día del consejo de dirección.

Elaboración de tareas para cada etapa del curso, atendiendo a los objetivos y las principales direcciones de trabajo de los Consejos de Escuelas y el orden del día del Ejecutivo del Consejo de Escuela.

Objetivo: debatir las concepciones teóricas prácticas acerca de las reuniones para la conducción eficiente de las del sistema de trabajo, fundamentalmente Consejo de dirección y Consejo de escuela.

Medios de enseñanzas utilizados: computadora y pizarrón.

Método: elaboración conjunta.

Orientaciones metodológicas para el desarrollo del taller.

En el primer momento fueron presentados el tema y las ideas fundamentales para su desarrollo.

Se recogieron los criterios acerca de la preparación que habían obtenido en la autopreparación, realizada como condición previa al tema, se valoraron las expectativas y se recordaron las reglas de trabajo en grupo, entre otras.

Durante el desarrollo del taller se efectuó un debate sobre los aspectos a tener en cuenta antes, durante y después de una reunión; se retroalimentaron del contenido de los objetivos priorizados para el presente curso escolar y su relación con el plan temático de los consejos de dirección y de los Consejos de Escuelas. De forma independiente conformaron el orden del día del consejo de dirección. Se analizó una guía previamente elaborada para la observación de una reunión y se procedió, divididos en dos subgrupos, a la observación de un consejo de dirección demostrativo y un Consejo de Escuela.

Se compartieron las mejores prácticas y experiencias, las mejores propuestas, se siguió una dinámica de reflexión que fue desde la reflexión individual del trabajo de creación previo, a la grupal colaborativa y de esta a la reflexión individual enriquecida por los aportes del trabajo colaborativo.

En el trabajo de mesa utilizaron como bibliografía: Material en soporte digital sobre reuniones eficientes; Material mimeografiado sobre los aspectos a tener en cuenta antes, durante y después de la reunión; Guía para la observación de una reunión; Resolución Ministerial 119/08. Objetivos priorizados del MINED; Resolución Ministerial 216/08. Reglamento de los Consejos de Escuelas; Plan temático de los consejos de dirección de cada centro y planes de los Consejos de Escuelas.

Al finalizar se valoraron los mejores aciertos propuestas y soluciones, se atendió la satisfacción de las expectativas y se orientó el próximo taller.

La evaluación se realizó de forma sistemática a partir de los conocimientos habilidades y actitudes que evidenció cada director y se constató el impacto a través de la observación de los sistemas de visitas al Consejo de dirección y Consejo de escuela.

Taller No 9: Especificidades de los Consejos de Escuelas.

Objetivo: evaluar mediante estudios de casos el funcionamiento de los Consejos de escuela a partir del conocimiento de sus objetivos, principales, direcciones, estructuras y deberes funcionales.

Medios de enseñanzas utilizados: computadora y pizarrón.

Método: elaboración conjunta.

Orientaciones metodológicas para el desarrollo del taller.

En el primer momento fueron presentados el tema y las ideas fundamentales para su desarrollo.

Se recogieron los criterios acerca de la preparación que habían obtenido en la autopreparación, realizada como condición previa al tema, se valoraron las expectativas y se recordaron las reglas de trabajo en grupo, entre otras.

Durante el desarrollo del taller que se efectuó de forma diferenciada para los directores de la zona rural, se estableció un debate dirigido a cada uno de los contenidos de la temática.

Se orientó un trabajo de mesa donde fueron consultados los documentos más importantes sobre la prevención en las instituciones educativas y la R/M 216/08 sobre el Reglamento de los Consejos de escuelas.

Se desarrollaron dos estudios de casos donde se evaluaron fallas en la relación (escuela-familia-comunidad).

Se compartieron las mejores prácticas y experiencias, las mejores propuestas, se siguió una dinámica de reflexión que fue desde la reflexión individual del trabajo de creación previo, a la grupal colaborativa y de esta a la reflexión individual enriquecida por los aportes del trabajo colaborativo.

En el trabajo de mesa utilizaron como bibliografía: Seminario Nacional de Preparación del curso escolar 2009-2010. Capítulo III. Páginas 49-72; Resolución Ministerial 216/08.Reglamento de los Consejos de escuelas; Folleto: De quién es la responsabilidad la escuela o la familia.1988.páginas 7-31.

Al finalizar se valoraron las mejores propuestas, aciertos y soluciones, se atendió la satisfacción de las expectativas.

La evaluación se realizó de forma sistemática a partir de los conocimientos habilidades y actitudes que evidenció cada director y se constató el impacto a través de la discusión de los estudios de casos.

Los resultados obtenidos en cada una de las actividades desarrolladas a partir de las formas (autopreparación y talleres) empleadas y la utilización de la técnica de lo positivo, negativo, interesante, así como las sugerencias, facilitaron llegar a los siguientes resultados:

Como aspectos positivos se distinguieron (P):

- ❖ Clima emocional afectivo en que se desarrollaron las diferentes acciones de la estrategia.
- ❖ La vinculación de los conocimientos teóricos y la realidad educativa, durante la realización de cada actividad.
- ❖ La aplicación de las técnicas de trabajo en grupo.
- ❖ Nivel de creatividad en la realización de las actividades.
- ❖ La utilización de las TIC.
- ❖ Intercambios establecidos entre los directores y otros participantes con experiencia en el sector y demostrada preparación.

- ❖ Reconocimiento por los directores de que la labor de prevención solo se puede realizar y alcanzar los resultados esperados si se realiza una labor docente – educativa de calidad y en ella participan activamente la familia y la comunidad, orientada y asesorada por las instituciones y sus docentes.

Como elemento negativo se valoró:

- ❖ Las limitaciones con la bibliografía impresa para algunos contenidos de dirección escolar.

Como interesantes:

- ❖ Los estudios de casos.
- ❖ La dinámica lograda durante el desarrollo de las actividades.
- ❖ El uso de bibliografía muy actualizada y bien conducida por los facilitadores.

Como Sugerencias:

- ❖ Redefinir los temas de investigación de los directores, a partir de su desempeño para la solución a los problemas de su práctica educativa.
- ❖ Socializar los resultados en eventos científicos que se realicen.

Etapas de validación de la estrategia

La validación constituye la última etapa de la estrategia y se orienta en función de valorar la efectividad de las acciones implementadas en relación con la superación en contenidos de dirección desde el puesto de trabajo para los directores de la Educación Primaria.

Para la evaluación del aprendizaje de los directores que recibieron la superación diseñada, se planteó la evaluación sistemática y continua durante el desarrollo de las acciones de superación, así como la aplicación de la técnica de lo positivo, lo negativo, lo interesante y otras sugerencias (PNI).

Para evaluar la efectividad de la estrategia de superación se propusieron los siguientes indicadores para medir el impacto a corto y mediano plazo:

- ❖ Dominio teórico de las funciones generales de dirección y específicas del director de la escuela primaria y su aplicación en la gestión de dirección para el funcionamiento de los Consejos de escuelas.
- ❖ Concepción de la dirección de los procesos que tienen lugar en la escuela con carácter diferenciado y la relación escuela-familia-comunidad.
- ❖ Toma de decisiones con un enfoque participativo.

Para la evaluación a largo plazo se propuso como indicador:

- ❖ Solución de conflictos.
- ❖ Convicción de que la labor de prevención solo se puede realizar y alcanzar los resultados esperados, si se realiza una labor docente – educativa de calidad y en ella participan activamente la familia y la comunidad, orientada y asesorada por las instituciones y sus docentes.

2.4 Validación de la Estrategia de superación profesional.

Para valorar los resultados finales de la investigación científica, en correspondencia con la aplicación de la estrategia de superación dirigida a directores de la Educación Primaria para potenciar el nivel de preparación en contenidos de dirección y el funcionamiento de los Consejos de escuelas, nuevamente se aplicaron los métodos científicos empleados en la etapa del diagnóstico inicial para evaluar la efectividad en la práctica y cómo estos conocimientos quedaron transferidos al proceso de dirección en la escuela primaria; además se aplicó una nueva encuesta a los directores indagando los criterios que poseen acerca de la preparación recibida como resultado de la aplicación de la estrategia de superación y constatar la pertinencia y validez de la estrategia y los talleres como forma fundamental concebida, constatándose los siguientes resultados:

En la encuesta aplicada:

El 100% de los directores de la educación primaria adquirieron dominio de las funciones generales de dirección y el 90% las ponen en práctica en la dirección de los diferentes procesos de la escuela.

El 100 % de los directores refieren conocer en qué consiste el ciclo directivo y cómo se manifiesta éste en la conducción de los procesos de dirección en la institución que dirigen.

40 domina y emplea adecuados métodos y estilos de dirección y los aplican en su gestión de dirección, así como en la toma de decisiones.

El 100% de los directores dominan las vías que deben seguir para el tratamiento a un conflicto en la institución escolar, comunidad y familia, lográndose menor número de quejas e incidencias, pues pudieron dar solución a los problemas que se presentaron en la institución, esto contribuyó a una mejor organización escolar, reflexión de los problemas, unidad de los colectivos pedagógicos, la participación del colectivo estudiantil e instituciones en la toma

de decisiones y solución de los problemas determinando las causas y las acciones a seguir.

Se logró claridad en el conocimiento de las funciones específicas del director de escuela primaria, sus deberes y requisitos en el 100% de los directores, tanto del urbano como del rural, lográndose que las pusieran en práctica en su quehacer cotidiano en la escuela, que comprendieran el rol que juegan en la institución y cuál es el accionar que tienen que seguir para transmitir la política educacional en la institución y cumplir su misión. Fue satisfactorio el resultado que se obtuvo en el empleo de vías y procedimientos para garantizar la organización y el clima favorable en el colectivo laboral, logrando alcanzar de esta forma mejores resultados en los indicadores de eficiencia establecidos, vistos en la retención, calidad de aprendizaje, puntualidad de alumnos y trabajadores, continuidad de estudios y los modos de actuación de alumnos y trabajadores.

El 100% de los directores lograron alcanzar mayores conocimientos en la dirección científica del trabajo en la escuela, se ganó en eficiencia en el conocimiento de la planeación estratégica, dirección por objetivos, toma de decisiones, conocimientos de las etapas del sistema de trabajo; la correspondencia que se establece entre estas y el sistema de reuniones y otras actividades de la escuela pues comprendieron la necesidad de la preparación previa de cada actividad, su ejecución y el análisis posterior de sus resultados. Todos comprendieron la necesidad de planificar el trabajo según las etapas establecidas para una mejor organización del régimen en la escuela y un mejor aprovechamiento del tiempo, de cumplir con estas etapas para poner en práctica las funciones generales y específicas de dirección y la necesidad de la correcta planificación individual del trabajo, pues este garantiza en cada momento qué hacer, con quién hacer, cómo hacer, con qué, para qué y ofrecer el seguimiento planificado a sus subordinados. El 100% de los directores demostró en su desempeño mejores habilidades comunicativas y lograron el diálogo coherente y espontáneo a través de las diferentes acciones que desarrollaban en la escuela, constatadas en el control de los sistemas de visitas efectuados al desarrollo de los consejos de dirección. Se apreció la utilización de un estilo democrático en la comunicación logrando la motivación

del colectivo para participar en la toma de decisiones ante situaciones que se presentaron.

Todos conocen los objetivos, principales direcciones de la R/M. No.216/08 y los deberes y funciones que corresponden al director para el cumplimiento de lo normado en este documento.

En la observación realizada al consejo de dirección:

En el 95 % de los centros, se pusieron en práctica las técnicas para desarrollar una reunión eficiente y se analizó con profundidad entre los puntos del orden del día, el trabajo preventivo y las relaciones con la familia y la comunidad, lográndose la participación de los miembros del Consejo de dirección en los debates, así como de los invitados (familia-comunidad-organizaciones).

En la revisión a documentos:

El 100% de los directores lograron determinar el objetivo de trabajo de acuerdo con la etapa del curso y las líneas de trabajo metodológico aprobadas en el consejo de dirección en correspondencia con el diagnóstico de su colectivo pedagógico.

El 100% de los directores determinan las tareas principales teniendo en cuenta las prioridades y etapa del curso, así como las acciones de la estrategia según lo planificado. En todos los centros se incluye alguna tarea relacionada con los Consejos de Escuelas: (reestructuración, elección, reunión ordinaria, Consejo de Padres), entre otras.

Revisión del Plan de Trabajo Individual del director:

El 100% de los directores planifican las tareas de inicio y final del día.

Todos dosifican las tareas por hora de inicio y culminación.

Todos los directores planifican las reuniones del sistema teniendo en cuenta las etapas y sus propósitos.

El 100% de los directores planifican acciones que le permiten el control a los subordinados a través de diferentes vías e incluyen su participación en las reuniones del Ejecutivo del Consejo de escuela y de padres, así como a los temas de preparación que correspondan.

En el 100% de los centros constituyen prioridades el trabajo preventivo y la formación y superación del personal.

Todos conciben espacios en la planificación para su autopreparación y el análisis posterior de las actividades realizadas con sus subordinados. En la revisión del plan de trabajo de los Consejos de Escuelas:

Se posee un plan de trabajo del Consejo de Escuela y alcanza la calidad requerida en el 100% de los centros y contienen acciones importantes propias del Consejo. Están definidas las temáticas para la preparación a la familia y se desarrollan las actividades previstas con calidad en todos los centros.

En el 90 % de los casos se concibe el análisis de la efectividad del Consejo como un proceso continuo y sobre esta base se proyectan nuevas acciones.

En la caracterización de la institución docente y la familia:

Se asumen los diferentes aspectos y se refieren a la institución, personal docente y no docente, niños-as y adolescentes, la familia y la comunidad y la labor educativa que se desarrolla.

Refieren el nivel cultural de los padres y sus necesidades de superación, el acceso a la información en los hogares y la comunidad, apoyo o control sobre las tareas, relaciones con los docentes y las empresas y centros culturales o deportivos con que cuenta la comunidad para potenciar el trabajo de la institución.

Abordan en la labor educativa que se desarrolla, los factores claves que promueven o no el éxito del trabajo educativo, como la asistencia a actividades, la vinculación con el medio familiar y comunitario, así como la ejecución y calidad de las actividades que se programen dentro de la institución.

En el análisis de actas del sistema de reuniones de la escuela primaria.

Se pudo constatar que asumen el análisis de los principales problemas en relación con la superación, el papel de los Consejos de Escuelas y en particular de la familia en la labor educativa con objetivos de prevención con aceptable calidad.

Logran en todos los centros la graduación y seguimiento a los problemas en el sistema de reuniones en los centros. Se toman acuerdos que alcanzan aceptable calidad para dar solución a los problemas y son mínimas las Insuficiencias que se repiten durante el curso sin darles solución adecuada.

En la encuesta (Anexo VIII), se constató que los talleres cumplieron los objetivos previstos pues el 100% los reconocen como necesarios, oportunos, prácticos, novedosos, dinámicos y motivadores; ninguno los considera

reiterativos. Al solicitar su consideración sobre los diferentes aspectos aportados, relacionados con la preparación recibida por medio de los talleres, el 95 % dice que el dominio de los contenidos tratados es bueno; solo uno de los cuadros la valora de regular. Sobre las habilidades de análisis reflexivo, es asumida como buena por el 100%. Del mismo modo las habilidades de trabajo grupal, el 100% la considera buena. Respecto al dominio de los elementos y procesos de la práctica trabajados durante los talleres, el 95% considera que es bueno; solo 1 la considera regular.

Ante la pregunta de cómo se sienten para el desempeño como directores después de haber recibido los talleres, todos se sienten seguros, esclarecidos, reflexivos, conscientes, optimistas y autocríticos.

A manera de conclusiones del capítulo puede plantearse que la estrategia de superación elaborada tomó en consideración contenidos de dirección esenciales para organizar un proyecto de este tipo. La concepción de la estrategia, que vincula teoría- práctica, así como su aplicación en el puesto de trabajo y con un enfoque diferenciado, constituyen los elementos que tipifican la propuesta que se presenta. Los resultados expuestos evidencian los cambios producidos por los directores en la dirección de los procesos de la escuela y el funcionamiento de los Consejos de escuelas, según lo establece el modelo para este tipo de centro.

Conclusiones

CONCLUSIONES

- ❖ Los fundamentos teórico-metodológicos y científicos acerca de la superación de los directores posibilitaron la comprensión de la necesidad de la aplicación de la estrategia para perfeccionar su accionar en contenidos de dirección para el funcionamiento de los Consejos de escuelas.
- ❖ El diagnóstico inicial efectuado, reflejó que los contenidos de dirección son carencias para enfrentar el desarrollo acertado de los procesos en la escuela primaria y de manera particular el funcionamiento de los Consejos de escuelas.
- ❖ La estrategia de superación diseñada para los directores de la Educación Primaria y distintiva por la acción reflexiva en torno a la práctica educativa y en la que se integre lo curricular, lo familiar y lo comunitario constituye una vía para perfeccionar el funcionamiento de los Consejos de escuelas
- ❖ Los resultados obtenidos en la implementación de la estrategia de superación demostraron la efectividad de la estrategia propuesta, al lograr en un corto período de tiempo preparar a los directores de la Educación Primaria del municipio Cienfuegos para enfrentar la dirección de los procesos en la escuela y el funcionamiento de los Consejos de escuelas.

Recomendaciones

RECOMENDACIONES

- ❖ Incluir en los programas de las Escuelas de Directores de las demás educaciones y municipios la estrategia de superación diseñada, en correspondencia con las necesidades de aprendizaje de cuadros y funcionarios.
- ❖ Utilizar las acciones de superación en las sesiones de preparación de la Pre REP y REP que ocupan otros cargos, a partir de las necesidades de aprendizaje que estas manifiesten.

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso Rodríguez, Sergio. 2002.** *El Sistema de Trabajo del MINED*. ICCP. La Habana : Tesis presentada en opción del Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, 2002.
- Alvarez Villa, Violeta Isabel. 2008.** *Un programa de capacitación dirigido al componente técnico profesional para directores cuya formación inicial procede del Programa de Formación Emergente de maestros primarios*. Instituto Superior Pedagógico "Conrado Benítez García". Cienfuegos : Tesis de Maestría, 2008. pág. 128.
- Amador Martínez, Amelia. 1999.** *Socialización y educación de la personalidad: Una mirada a la teoría y la práctica*. La Habana : s.n., 1999. pág. 8.
- Análisis sistémico del Servicio Escolar. Carelli, Dino. 1991.* 108 - 110, EE.UU : Departamento de Asuntos Educativos de la Secretaría General de la OEA, 1991, LA EDUCACION. Revista Interamericana de Desarrollo Educativo.
- Arés Muzio, Patricia. 2000.** *Mi familia es así*. La Habana : Ciencias Sociales, 2000.
- . **2000.** *Psicología de la familia: Una aproximación a su estudio*. La Habana : Félix Varela, 2000. págs. 11 - 18.
- 2005.** Artículo orientación familiar 2005. *La Tarea*. [En línea] 2005. [Citado el: 2 de julio de 2009.] www.latarea.com.mx.
- Baez García, Mireya. 2006.** *Hacia una comunicación más eficaz*. La Habana : Pueblo y Educación, 2006. págs. 1 - 38.
- Bencomo Cabrera, Rodolfo. 2004.** *Sistema de Actividades para perfeccionar la preparación y superación de la Reserva Especial Pedagógica en las Direcciones Municipales de Educación*. ICCP. La Habana : Tesis en opción del título de Máster en Investigación Educativa, 2004.
- Bermúdez Morris, Raquel y otros. 2002.** *Dinámica de Grupo en Educación: Su facilitación*. La Habana : Pueblo y Educación, 2002. pág. 245 p.
- Bermúdez Ricardo, J. 1990.** *Formación de cuadros y dirección científica desde el subdesarrollo*. La Habana : Ciencias Sociales, 1990.
- Carnota, Orlando. 1980.** *Curso de Administración para dirigentes*. La Habana : Ciencias Sociales, 1980.
- Castro Alegret, Pedro Luís. 1996.** *¿Cómo la familia cumple su función educativa?* La Habana : Pueblo y Educación, 1996.
- Castro Ruz, Fidel. 1997.** Discurso en Conmemoración al 44 Aniversario del Asalto al Cuartel Moncada. *Trabajadores*. 26 de julio de 1997, págs. 6 - 10.

- **1981.** *Discurso pronunciado en el acto de graduación del Destacamento Pedagógico "Manuel Ascunce Domenech".* Versiones taquigráficas del Consejo de Estado. La Habana : Pueblo y Educación, 1981.
 - **1986.** *Informe del Tercer Congreso del Partido Comunista de Cuba.* La Habana : Política, 1986. págs. 19 - 21.
 - **2003.** *Las ideas son el arma esencial en la lucha de la humanidad por su propia salvación.* La Habana : Oficina de publicaciones del Consejo de Estado, 2003. pág. 54 p.
- Chávez, Justo y López Hurtado, Josefina. 2002.** *Fundamentos de la Educación.* La Habana : s.n., 2002.
- 2005.** Colaboración de los padres. *EDUCAR.* [En línea] 2005. [Citado el: 2 de julio de 2009.] www.educar.canarias.es.
- Comenius, Juan Amus. 1983.** *Didáctica Magna.* La Habana : Pueblo y Educación, 1983. pág. 57.
- Comisión Central de Cuadros. 2000.** *Estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas.* Dirección de Cuadros del MINED. La Habana : Documentos Rectores de la Política de Cuadros, 2000.
- CUBA. 1975.** *Tesis y Resoluciones del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba.* La Habana : Ciencias Sociales, 1975. págs. 57 - 92.
- De la Luz y Caballero, José. 1950.** *De la vida íntima. Epistolario y Diarios.* La Habana : Universidad de La Habana, 1950. pág. 193.
- Declaración final de la V Conferencia Iberoamericana de Educación. OEA. 1996.* 123-125, EE.UU : s.n., 1996, La Educación, Vol. III, pág. 183.
- Díaz Macías, Regla. 2002.** *Una propuesta para la formación de directores escolares en Cienfuegos.* ISP Conrado Benítez García. Cienfuegos : Tesis de Maestría, 2002. pág. 68 h.
- El Cuadro, columna vertebral de la Revolución. Guevara, Ernesto. 1962.* 13, La Habana : s.n., 1962, CUBA SOCIALISTA.
- Engels, Federico y Marx, Carlos.** *El origen de la familia, la propiedad privada y el Estado. Obras escogidas.* Moscú : Progreso. pág. 411 p.
- Fuentes Medina, Odesa. 2002.** *Una Alternativa científico metodológica para el perfeccionamiento de la capacitación en dirección educacional de la Reserva Especial Pedagógica de la Provincia Santiago de Cuba.* La Habana : IPLAC, 2002. Tesis presentada en opción del grado académico de Máster en Planeamiento y Supervisión Educativa.
- García Batista, Gilberto. 2003.** *Compendio de Pedagogía.* La Habana : Pueblo y Educación, 2003. pág. 354 p.

García Tejeda, C. 2007. *El papel de la familia en la potenciación del desarrollo infantil. Una propuesta para su fortalecimiento.* Facultad de Psicología. La Habana : Universidad de La Habana, 2007. Trabajo de Diploma.

González Ramírez, Jorge. 2003. *El sistema de formación para la Reserva Especial Pedagógica en su tránsito al cargo de director de centro docente.* Holguín : ISP José de la Luz y Caballero, 2003. Tesis en opción del grado académico de Máster en Investigación Educativa.

González Rey, F y Martínez Mitjánjs, Albertina. 1989. *La personalidad, educación y desarrollo.* La Habana : Pueblo y Educación, 1989. pág. 143.

Guevara, Ernesto. 1998. *El Socialismo y el hombre en Cuba.* La Habana : Pueblo y Educación, 1998.

2006. *Guía de Observación para una reunión.* 2006. pág. 3 p, Material mimeografiado.

Hernández Ortiz, M. 2001. *Proyecto educativo con enfoque integrador para el vínculo escuela - familia - comunidad.* Camaguey : Universidad de Camaguey, 2001. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas.

Jiménez González, Nancy. 2008. *La preparación de directores de la Educación Primaria para la atención a la Pre-Reserva Especial Pedagógica. Una propuesta de acción.* Cienfuegos : ISP Conrado Benítez García, 2008. pág. 82 h, Tesis de Maestría.

Koleniskov, N. 1983. *Cuba: educación popular y preparación de los cuadros nacionales 1959 - 1982.* Moscú : Progreso, 1983.

La familia potenciadora: educadora por excelencia. **Arias Beatón, G, García Tejeda, C y Torres Dávila, M. 2000.** La Habana : VIII Encuentro Internacional de Educación Inicial y Preescolar "El Educador para la Primera Infancia", 2000.

La prevención en las Instituciones Educativas. Un resultado de calidad de la labor docente - educativa. **MINED. 2009.** La Habana : Pueblo y Educación, 2009. Seminario Nacional de Preparación del Curso Escolar 2009 - 2010. págs. 49 - 72.

Labarrere Reyes, Guillermina y Valdivia Pairol, Gladis. 1982. *Pedagogía.* La Habana : Pueblo y Educación, 1982. págs. 135 - 138.

Madruga Pino, Caridad. 2009. *El director novel y su preparación. Propuesta de una estrategia de capacitación desde el puesto de trabajo.* Cienfuegos : ISP Conrado Benítez García, 2009. pág. 72 p., Tesis de Maestría.

Martínez Llantada, Marta y otros. 2004. *Reflexiones teórico prácticas desde la ciencia de la Educación.* La Habana : Pueblo y Educación, 2004. pág. 253 p.

- MINED. 2000.** *20 Reglas para la discusión efectiva en grupo.* La Habana : s.n., 2000. pág. 2 p, Material Mimeografiado.
- **1998.** *Contenidos Básicos de la labor de Director en la Escuela Primaria.* La Habana : Material Mimeografiado, 1998. pág. 4.
- **2007.** *Dirección, organización e higiene del escolar.* La Habana : Pueblo y Educación, 2007. pág. 398 p.
- **1998.** *Diseño del sistema de trabajo metodológico.* La Habana : Material mimeografiado, 1998. pág. 15 p.
- **1996.** *El trabajo comunitario en la zona rural y montañosa de Cuba.* La Habana : Pueblo y Educación, 1996.
- **1994.** *La Dirección del Trabajo en la Escuela. Curso 1993 - 1994.* La Habana : Empresa Impresiones Gráficas, 1994. pág. 10 p.
- **2005.** *Maestría en Ciencias de la Educación, Módulo I Primera Parte.* La Habana : Pueblo y Educación, 2005. pág. 15 p.
- **2005.** *Maestría en Ciencias de la Educación. Módulo I. Segunda Parte.* La Habana : s.n., 2005. pág. 31 p.
- **2005.** *Maestría en Ciencias de la Educación. Módulo II. Primera Parte.* La Habana : Pueblo y Educación, 2005. pág. 31 p.
- **2005.** *Maestría en Ciencias de la Educación. Módulo II. Segunda Parte.* La Habana : Pueblo y Educación, 2005. pág. 31 p.
- **2005.** *Maestría en Ciencias de la Educación. Módulo III. Primera Parte.* La Habana : Pueblo y Educación, 2005. pág. 89 p.
- **2005.** *Maestría en Ciencias de la Educación. Módulo III. Segunda Parte.* La Habana : Pueblo y Educación, 2005. pág. 76 p.
- **2000.** *Pasos lógicos que deben seguirse en el Sistema Organizativo del Diseño del Sistema de Trabajo del MINED.* 2000. Material Mimeografiado.
- **2006.** *Programa del Taller Dirección Educacional cuarto año emergente y CPT. Módulo III.* 2006. pág. 8 p, Material Mimeografiado.
- **1995.** *Psicología para Educadores.* La Habana : Pueblo y Educación, 1995. pág. 91.
- **2008.** *Resolución Ministerial 118/08. Objetivos priorizados para el curso 2008 - 2009.* La Habana : MINED, 2008.
- **2008.** *Resolución Ministerial 216/08. Reglamento de los Consejos de Escuelas y Círculos Infantiles. Documento normativo para el Sistema Nacional de Educación.* La Habana : MINED, 2008.

- **1978.** Resolución Ministerial 400/78. *Documento Normativo para el Sistema Nacional de Educación.* La Habana : s.n., 1978.
- **2006.** Resolución Ministerial 65/2006. La Habana : Pueblo y Educación, 2006.
- **2008.** Resolución Ministerial 119/08. *Reglamento del Trabajo Metodológico, Ministerio de Educación. República de Cuba.* La Habana : MINED, 2008.
- **2000.** *Técnicas de Dirección (Técnicas de las reuniones).* 2000. pág. 3 p., Material Mimeografiado.
- Morales Pérez, Juana R y otros. 2004.** *Guía de Estudio de Dirección Educativa (cuarto año).* La Habana : Pueblo y Educación, 2004. Material complementario.
- Nocedo, I. 2002.** *Metodología de la Investigación Educativa.* La Habana : Pueblo y Educación, 2002.
- Núñez Aragón, Elsa. 1995.** ¿Qué sucede entre la escuela y la familia? *Para la Vida.* La Habana : Pueblo y Educación, 1995, pág. 2.
- 2005.** Orientación familiar. *Red Sistémica.* [En línea] 2005. [Citado el: 2 de julio de 2009.] www.redsistemica.com.ar/alegret.
- Pérez Rodríguez, Gastón. 1989.** *Metodología de la Investigación.* La Habana : Pueblo y Educación, 1989. págs. 6 - 108.
- Propuesta de diagnóstico para el trabajo con los cuadros y sus reservas.*
Linares Borrell, María de los A. 2000. 12, La Habana : Centro Coordinador de Estudios de Dirección. Ministerio de Educación Superior, diciembre de 2000, Vol. Año III.
- 2000.** *Recomendaciones para una comunicación real y efectiva.* 2000. pág. 2 p., Material Mimeografiado.
- Rico Montero, Pilar y otros. 2000.** *Hacia el perfeccionamiento de la escuela primaria.* La Habana : Pueblo y Educación, 2000. págs. 34 - 136.
- Rodríguez Rivas, Teresita de J. 2009.** *Una propuesta de superación profesional dirigida a docentes para la atención integral a escolares con limitaciones físico - motoras.* Cienfuegos : ISP Conrado Benítez García, 2009. pág. 68 p, Tesis de Maestría.
- Rodríguez Rodríguez, J. 1990.** *La educación familiar en Cuba. Experiencias y potencialidades.* La Habana : ISP Enrique José Varona, 1990. pág. 2, Material Mimeografiado.
- **1993.** *La escuela y la familia: Un proyecto educativo común.* La Habana : ISP Enrique José Varona, 1993. Material Mimeografiado.

- Rojas Navarro, María del Carmen. 2002.** *Plan de capacitación teórico - metodológico para directivos en la Educación Primaria.* Cienfuegos : Universidad de Cienfuegos, 2002. pág. 83 h., Tesis de Maestría.
- Romero Espinosa, Tomasa y otros. 2004.** *Una propuesta pedagógica para la Planificación, Ejecución y Control del Trabajo en las Zonas Rurales.* La Habana : MINED, 2004. pág. 24 p.
- Sierra, R A. 2000.** *La estrategia en instituciones educativas: criterios metodológicos para su diseño e implementación.* La Habana : ISP Enrique José Varona, 2000. Material Impreso.
- Sierra, R A, Betancourt, M y Pérez Mato, D. 1997.** Dirección e inteligencia. *Selección de Lectura sobre Administración Educativa.* Potosí : AB, 1997, Vol. II.
- Terreiro Mauriz, María M. 2004.** *La evaluación de las habilidades intelectuales de la primaria. Una propuesta para el trabajo metodológico de las escuelas del segundo ciclo e indicadores de medición para la evaluación.* Cienfuegos : ISP Conrado Benítez García, 2004. pág. 83 h, Tesis de Maestría.
- Valiente Sandó, Pedro. 2002.** *Concepción sistémica de la superación de los directores de Secundaria Básica.* Holguín : ISP José de la Luz y Caballero, 2002. Tesis en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas.
- Veloz Hernández, Guillermina Bárbara. 2009.** *Propuesta de Talleres Metodológicos para dinamizar la preparación de los cuadros y directivos noveles de la educación preuniversitaria en Cumanayagua.* Cienfuegos : ISP Conrado Benítez García, 2009. pág. 77 p., Tesis de Maestría.

Anexos

ANEXO I

Estructura de la escuela primaria.

La estructura de la escuela primaria está conformada por:

- ❖ Un director.
- ❖ Un jefe de ciclo.

Misión del director y jefe de ciclo.

- ❖ El director: es el representante en el Ministerio de Educación en la escuela, tiene la misión de conducir la concreción de la política educacional, en correspondencia con las condiciones económicas, políticas y sociales de su comunidad, para lograr el cumplimiento del fin y los objetivos de la escuela primaria, con ajuste a las particularidades de las edades de los alumnos y empleando con eficiencia el potencial técnico de que dispone.
- ❖ El Director (a), con respecto al Consejo de Escuela y de Círculo Infantil, en cada etapa del curso escolar asegura que se tracen las tareas que abarquen las distintas direcciones del trabajo, teniendo en cuenta los objetivos previstos para esta organización popular, representa al Consejo de Dirección, contribuye a la preparación y asesoría de los integrantes del Ejecutivo, en cómo ejercer sus funciones de dirección y lleva al plan de trabajo de cada mes, a propuesta de los miembros de este órgano, las acciones, responsabilidades y fechas de cumplimiento, además de analizar la efectividad de las actividades previstas como un proceso continuo.
- ❖ El jefe de ciclo: es el miembro del grupo de dirección, representa al director ante los alumnos, padres y trabajadores bajo su responsabilidad. Tiene la misión principal de conducir el trabajo científico – metodológico de la escuela, en cumplimiento de la estrategia de trabajo diseñada, para concretar la política educacional.

ANEXO II

Funciones de los órganos fundamentales del sistema de trabajo que asume la escuela primaria.

CONSEJO DE DIRECCION: es el máximo órgano de dirección que traza, dirige, orienta y evalúa la estrategia educativa de la escuela y valora el cumplimiento de la política educacional, tiene entre sus funciones, proyectar acciones que permitan actualizar sistemáticamente el diagnóstico integral de la escuela y la comunidad, con la participación de la gestión externa e interna de la escuela, así como realizar análisis sistemáticos del cumplimiento de los indicadores de eficiencia. Su frecuencia es mensual.

CONSEJO TÉCNICO: es el nivel funcional encargado de orientar e instrumentar el trabajo metodológico y trazar las líneas de trabajo a los colectivos de ciclo. Lo preside y dirige el director. En él se concreta el diseño de las acciones proyectadas por el consejo de dirección sobre el trabajo docente, demás actividades curriculares, metodológicas, científicas y de superación y propone el debate sobre los temas de mayor repercusión para la labor educativa de la escuela. Su frecuencia es mensual.

COLECTIVO DE CICLO: es un órgano técnico, lo preside el director, lo dirige su jefe, constituye la célula básica del trabajo metodológico y en el mismo se intercambian opiniones acerca de las formas y vías para proyectar las soluciones de los problemas que se presentan, tiene entre sus funciones, el diseño de estrategias con la familia y la comunidad y para dar atención a casos especializados. Su frecuencia es semanal.

CONSEJO DE GRUPO: es la reunión que permite precisar con cada organización y sus responsables las diferentes actividades de la escuela y las tareas a desarrollar durante cada etapa de forma individual. Promueven acciones educativas con los padres, para contribuir a su preparación, las que son ejecutadas por maestros, o personal debidamente preparado.

CÁTEDRA MARTIANA: su composición está determinada por el Consejo de Dirección del centro, en correspondencia con sus características y necesidades y tiene como fin el análisis de orientaciones valorativas desde la esencia del pensamiento martiano, con la participación de diferentes organizaciones de la institución escolar y del entorno. Su frecuencia es mensual.

CONSEJO DE ESCUELA: es un órgano que promueve y estimula la participación de la familia, de las instituciones y organizaciones de la comunidad en función del cumplimiento del fin y los objetivos concretados en el proyecto educativo de la escuela. Lo dirige el presidente del consejo con la participación del director de la escuela, quien representa al consejo de dirección y tiene entre otras funciones y deberes, estimular la autonomía eficiente del mismo, ayudar a sus integrantes a alcanzar un estilo participativo, participar en las reuniones del ejecutivo, presentar informe al Consejo y mantener actualizado al Presidente y al Ejecutivo, sobre el comportamiento de las actividades del centro y las dificultades que se presentan. Este órgano debe participar en la proyección, ejecución y control de la estrategia educativa de la escuela. Su frecuencia es mensual.

ANEXO III

Guía para la revisión de documentos

Objetivo: Constatar el dominio e instrumentación de los principales documentos de planificación, caracterización de la institución docente y la familia, actas de reuniones, informes de visitas e indicadores de eficiencia, fundamentalmente referidos al trabajo preventivo, que posibilite realizar un análisis del diagnóstico de necesidades de los directores, para el funcionamiento de los Consejos de Escuelas.

Aspectos a constatar en el plan de trabajo de la escuela:

- a) ¿Elabora el objetivo de trabajo de acuerdo con la etapa del curso y las líneas de trabajo metodológico aprobadas en el consejo de dirección en correspondencia con el diagnóstico de su colectivo?
- b) ¿Determina las tareas principales teniendo en cuenta las prioridades y etapa del curso?
- c) ¿Da salida a las acciones de la estrategia según lo planificado y realiza el rediseño a partir de las vías de trabajo aplicadas y su impacto en el trabajo docente – educativo?
- d) ¿Realiza la adecuación de las tareas del sistema de trabajo por etapas teniendo en cuenta las funciones de dirección?
- e) ¿Se incluye alguna tarea relacionada con los Consejos de Escuelas: (reestructuración, elección, reunión ordinaria, Consejo de Padres)?

Aspectos a constatar en el plan de trabajo individual del director:

- a) ¿Planifica las tareas de inicio y final del día?
- b) ¿Tiene las tareas planificadas por hora, de inicio y culminación?
- c) ¿Aparecen planificadas todas las reuniones del sistema por etapas?
¿Incluye su participación en las reuniones del Ejecutivo del Consejo de Escuela y de padres, así como a los temas de preparación que correspondan?
- d) ¿Se observa el control a subordinados a través de diferentes vías?
- e) ¿Existen espacios en la planificación para la autopreparación del director y el análisis posterior de lo planificado con sus subordinados?
- f) ¿Constituyen prioridades el trabajo preventivo y la formación y superación del personal?

ANEXO III

Aspectos a constatar en el plan de trabajo de los Consejos de Escuelas:

- a) ¿Se posee un plan de trabajo del Consejo de Escuela? ¿Qué calidad alcanza?
- b) ¿Contienen acciones importantes propias del Consejo?
- c) ¿Están definidas temáticas para la preparación a la familia? ¿Se desarrollan las actividades previstas con calidad?
- d) ¿Se concibe el análisis de la efectividad del Consejo como un proceso continuo y sobre esta base se proyectan nuevas acciones?

Aspectos a constatar en la caracterización de la institución docente y la familia:

- a) Sobre la institución: estado constructivo general del centro y condiciones de vida y docentes, en correspondencia con las características de las edades de los educandos y de los tipos de actividades para los cuales se utilizan.
- b) Sobre el personal docente y no docente: cobertura
- c) Sobre los niños-as y adolescentes: asistencia y puntualidad, disciplina, situación del aprendizaje, estado de las relaciones interpersonales y cumplimiento del reglamento escolar, estudiantes que no cumplen los deberes escolares, su atención por la escuela y la comunidad así como una valoración de la situación social en los niños-as y su familia con énfasis en los que tienen alteraciones en su conducta.
- d) Sobre la familia y la comunidad: nivel cultural de los padres y necesidades de superación, acceso a la información en los hogares y la comunidad, apoyo o control sobre las tareas, relaciones con los docentes. Empresas y centros culturales o deportivos con que cuenta la comunidad para potenciar el trabajo de la institución.
- e) Sobre la labor educativa que se desarrolla: factores claves que promueven o no el éxito del trabajo educativo, asistencia a actividades, la vinculación con el medio familiar y comunitario, así como la ejecución y calidad de las actividades que se programen dentro de la institución.

ANEXO III

Aspectos a constatar en el análisis de actas del sistema de reuniones de la escuela primaria.

- a) Principales problemas analizados en relación con la superación, el papel de los Consejos de Escuelas y en particular de la familia en la labor educativa con objetivos de prevención.
- b) Calidad de los análisis.
- c) Graduación y seguimiento a los problemas en el sistema de reuniones en los centros.
- d) Toma de acuerdo y calidad de los mismos para dar solución a los problemas.
- e) Insuficiencias que se repiten durante el curso sin darles solución adecuada.

Aspectos a constatar en el muestreo de los informes de visitas y seguimiento a los indicadores de eficiencia en las escuelas primarias fundamentalmente referidos a la labor de prevención como resultado de la labor docente –educativa con activa participación de la familia y la comunidad, por parte de Metodólogos, Inspectores y Asesores de la Dirección Provincial y Municipal de Educación en Cienfuegos.

- a) Principales problemas señalados a los centros.
- b) Problemas que se reiteran y no se han resuelto.
- c) Causas de los problemas.
- d) Contienen recomendaciones o acciones para solucionar los problemas.
- e) Cumplimiento de las recomendaciones.

ANEXO IV

Instrumento: Guía de observación de un Consejo de Dirección.

Objetivo: Comprobar si se cumple lo normado en la Resolución No. 65 del 2006 para el desarrollo de un Consejo de Dirección así como los aspectos a tener en cuenta antes - durante - después de la reunión y la labor de prevención a partir del Consejo de Escuela y la forma en que involucran a las organizaciones estudiantiles, a la familia y a la comunidad.

Nombres y Apellidos del Director: _____

Centro que dirige: _____

Aspectos a observar:

❖ ¿Elabora la autopreparación para la reunión?

Sí _____ No _____ A Veces _____

❖ ¿Circuló con la antelación necesaria el orden del día?

Sí _____ No _____ A Veces _____

❖ ¿Realiza el análisis de los acuerdos tomados en la reunión anterior?

Sí _____ No _____ A Veces _____

❖ ¿Ofreció las orientaciones del organismo superior?

Sí _____ No _____ A Veces _____

❖ ¿Incluyó y analizó con profundidad entre los puntos del orden del día, el trabajo preventivo y las relaciones con la familia y la comunidad?

Sí _____ No _____ A Veces _____

❖ ¿Efectuó el análisis de los aspectos que constituyen prioridades?

Si _____ No _____ A Veces _____

❖ ¿Logró la participación de los miembros del Consejo de Dirección en los debates, así como de los invitados (familia-comunidad-organizaciones)?

Sí _____ No _____ A Veces _____

❖ ¿Propició el protagonismo estudiantil?

Sí _____ No _____ A Veces _____

❖ ¿Realizó conclusiones parciales y finales y realizó la lectura de los acuerdos tomados?

Sí _____ No _____ A Veces _____

❖ ¿Circuló los acuerdos y ofreció orientaciones sobre su seguimiento?

Sí _____ No _____ A Veces _____

ANEXO V

Encuesta a directores de primaria.

Datos Generales

Nombres y Apellidos: _____

Centro donde labora: _____

Años de Experiencia: _____

Objetivo: Comprobar el dominio que poseen los directores de las funciones generales de dirección, métodos y estilos de trabajo y otras herramientas y documentos normativos para un mejor trabajo en la institución escolar.

Cuestionario:

1. ¿Domina las funciones generales de dirección?
Sí _____ Parcialmente _____ No _____
2. ¿Conoce y utiliza los métodos de dirección de forma adecuada en el desempeño de sus funciones?
Sí _____ Parcialmente _____ No _____
3. ¿Posee conocimientos de métodos y estilos de dirección que le permitan lograr la dirección participativa del colectivo en la toma de decisiones?
Sí _____ Parcialmente _____ No _____
4. ¿Domina las vías que debe seguir para el tratamiento a un conflicto en su institución o entorno?
Sí _____ Parcialmente _____ No. _____
5. ¿Domina los deberes y requisitos inherentes al director de escuela?
Sí _____ Parcialmente _____ No. _____
6. ¿Conoce las etapas del sistema de trabajo y su relación con el sistema de reuniones?
Sí _____ Parcialmente _____ No. _____
7. ¿Posee conocimientos de las funciones específicas que como director debe cumplir, y las que se asignan para el director de la zona rural?
Sí _____ Parcialmente _____ No _____
8. ¿Conoce los aspectos a tener en cuenta para el desarrollo de una reunión eficiente según lo normado en la Resolución Ministerial No. 65 del 2006?
Sí _____ Parcialmente _____ No _____
9. ¿Conoce los objetivos, principales direcciones de la R/M. No.216/08 y los deberes y funciones que corresponden al director para el cumplimiento de lo normado en este documento?
Sí _____ Parcialmente _____ No _____

ANEXO VI

ENTREVISTA GRUPAL A DIRECTORES

Objetivo: Conocer la preparación que poseen los directores de primaria acerca de los principales documentos normativos y los contenidos esenciales para el buen desarrollo del proceso de dirección en la institución escolar.

Estimado director como parte de la investigación que realiza el autor para culminar la Maestría en Educación, Mención: Educación Primaria, necesita conocer la preparación y dominio que alcanzan en los principales documentos normativos y los contenidos esenciales de la dirección escolar y el sistema de relaciones, para el mejor desempeño en sus instituciones educativas.

Sus criterios serán muy útiles.

¡Gracias!

¿Conocen las funciones generales de dirección?

¿Conocen los componentes, rasgos y formas espontáneas de la comunicación? ¿Poseen habilidades para establecer la comunicación oral?

¿Qué importancia atribuyen a la comunicación en el proceso de dirección en la escuela?

¿Se sienten preparados y aplican los mejores métodos, estilos y nuevos enfoques en la gestión del trabajo cotidiano?

¿Cuáles son las principales carencias que en el orden profesional identifican?

¿Poseen y dominan los documentos normativos para dirigir con acierto el trabajo docente educativo? Mencionen los que consideren más importantes.

¿Cómo evalúan la relación Escuela-Familia-Comunidad en sus Instituciones?

¿Logran la participación activa de los padres y demás agentes en función de los intereses de la educación y de las transformaciones, como se necesita?

¿Dentro de las formas organizativas de superación, cuáles prefieren y por qué las escogerían?

ANEXO VII

Entrevista grupal a Metodólogos de la Dirección Municipal de la Educación Primaria, Cienfuegos.

Propósitos:

Indagar acerca del sistema de superación que ofrecen a los directores para el funcionamiento de los Consejos de Escuelas.

Solicitar colaboración con respuestas sinceras.

Crear un clima agradable, con adecuada comunicación con el grupo de entrevistados.

Dirigir el intercambio sobre:

El conocimiento que poseen acerca de las necesidades de superación de los directores en contenidos de la dirección escolar y de manera particular para el funcionamiento de los Consejos de Escuelas.

Preparación y/o superación diseñada contenidos de la dirección escolar y de manera particular para el funcionamiento de los Consejos de Escuelas para los directores de primaria..

Acciones diseñadas en los planes individuales de los directores para su preparación en contenidos de la dirección escolar y de manera particular para el funcionamiento de los Consejos de Escuelas.

ANEXO VIII

Encuesta a directores de la enseñanza primaria.

Objetivo: conocer los criterios que poseen acerca de la preparación recibida como resultado de la aplicación de la estrategia de superación concebida.

Compañeros: para constatar la pertinencia y validez de la estrategia y los talleres como forma fundamental, se necesita tomar en cuenta sus criterios, los que serán de gran utilidad en la proyección de acciones futuras relacionadas con el tema.

Cuestionario:

1. Sobre los talleres de la estrategia diga si los considera:

___necesarios ___oportunos ___prácticos ___novedosos
___reiterativos ___dinámicos ___motivadores ___atractivos

2.- Cómo considera la preparación recibida por medio de los talleres en cuanto a:

a) Dominio de los contenidos recibidos.

___B ___R ___M

b) Habilidades de análisis reflexivo para analizar y solucionar problemas:

___B ___R ___M

c) Habilidades de trabajo e intercambio grupal:

___B ___R ___M

d) Dominio de los elementos y procesos de la práctica trabajados durante los talleres.

___B ___R ___M

3- Luego de recibir los talleres, cómo se siente para el desempeño como director.

___seguro	___esclarecido	___decidido
___consciente	___optimista	___reflexivo
___autocrítico.	___otro. ¿Cómo?_____.	

Aval

El compañero, Licenciado Félix Colina Verasategui, realizó su tesis de maestría “Propuesta de una estrategia de superación profesional dirigida a directores de la Educación Primaria del municipio Cienfuegos para el funcionamiento de los Consejos de escuelas” la cual fue aplicada en el municipio de Cienfuegos y se obtuvieron resultados satisfactorios con su puesta en práctica.

Para que así conste:

Licenciado Javier Salinas

Subdirector municipal

Aval

El compañero, Licenciado Félix Colina Verasategui, realizó su tesis de maestría “Propuesta de una estrategia de superación dirigida a directores de primaria del municipio Cienfuegos para el funcionamiento de los Consejos de escuelas” la cual fue aplicada en el municipio de Cienfuegos y se obtuvieron resultados satisfactorios con su puesta en práctica.

Para que así conste:

Consejo Científico Asesor
Firma