

**Ministerio de Educación**



Maestría  
en Ciencias  
de la Educación



Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño

plac

**INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO  
“CONRADO BENÍTEZ GARCÍA”  
CIENFUEGOS**

***Sede Pedagógica Rodas***

***Maestría en Ciencias de la Educación  
1ra Edición***

**TRABAJO FINAL PRESENTADO EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE  
MÁSTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MODALIDAD:**

**MENCIÓN PRIMARIA**

**Título:** Estrategia de capacitación para los directores noveles en el componente de dirección desde el puesto de trabajo en el municipio Rodas.

**Autora:** Lic. Nélide Caridad Madruga Pino.

**Tutora:** MSc. Esperanza Madruga Torreira.

**Año 2009**

**“Año del 50 aniversario del triunfo de la Revolución”**

## **Resumen:**

Hoy la política de cuadros ha tomado una gran relevancia en nuestro país, pues constituyen los cuadros la columna vertebral de la Revolución, por lo que los directores de instituciones educativas como cuadros que deben tener garantizada su preparación en los diferentes componentes, constituyendo el componente de dirección decisivo para lograr el buen desempeño en su gestión diaria en los centros educativos, garantizar la preparación de los directores noveles en este componente es una necesidad para lograr los fines y objetivos de la enseñanza primaria. El presente trabajo muestra cómo capacitar a los directores noveles de la educación primaria del municipio de Rodas en el componente de dirección. Reviste gran importancia porque formará parte de la bibliografía que pueden consultar los directores para elevar esta. Se emplearon métodos del **nivel empírico**, observación científica, encuestas, entrevistas, criterio de especialistas, revisión documental, del **nivel teórico**, histórico lógico, modelación, sistémico estructural, análisis y síntesis, introducción y deducción. Por otra parte, se utilizaron **los métodos estadísticos matemáticos** como formas de organización, tabulación, ordenamiento y procesamiento de datos (recogidos en los métodos empíricos descritos anteriormente).

## Índice.

|                                                                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Introducción.....                                                                                                                                               | 1  |
| Capítulo I. La capacitación una vía para perfeccionar la preparación en el com-<br>ponente dirección de los directores noveles de la educación<br>primaria..... | 11 |
| 1.1 Principales concepciones acerca de la capacitación.....                                                                                                     | 11 |
| 1.2 La dirección: un componente esencial en la preparación de los directores<br>noveles de la educación primaria.....                                           | 18 |
| 1.3 Modelos de la escuela primaria.....                                                                                                                         | 27 |
| 1.4 Cualidades y funciones que debe cumplir un director de escuela primaria....                                                                                 | 32 |
| Capítulo II. Una estrategia de capacitación en el componente de dirección para<br>directores noveles que laboran en la Educación Primaria.....                  | 38 |
| 2.1 Diagnóstico del estado actual de los directores noveles.....                                                                                                | 38 |
| 2.2 Fundamentos de la estrategia de capacitación a directores noveles.....                                                                                      | 42 |
| 2.3-Estructuración de la Estrategia de Capacitación.....                                                                                                        | 45 |
| 2.4 Validación de la estrategia de capacitación.....                                                                                                            | 67 |
| Conclusiones.....                                                                                                                                               | 71 |
| Recomendaciones.....                                                                                                                                            | 72 |
| Bibliografía.....                                                                                                                                               | 73 |
| Citas Bibliográficas                                                                                                                                            |    |
| Anexos.                                                                                                                                                         |    |

## **INTRODUCCION**

Las premisas para que se produzcan cambios e interrelaciones en la política de cuadros no se crean hasta la celebración del Primer Congreso Comunista de Cuba en 1975.

En las Tesis y Resoluciones del Primer Congreso del Partido se definen las características, valores, principios y cualidades que deben poseer los cuadros, aspectos ratificados en el Segundo Congreso del Partido.

La elevación de la calidad de la educación en la actualidad constituye uno de los objetivos fundamentales de los directores y para lograrlo juega un papel fundamental la preparación de los cuadros en el componente de dirección, de tal manera que su liderazgo se valore como uno de los aspectos fundamentales para lograr la preparación de su colectivo y la formación de las nuevas generaciones en correspondencia con las exigencias de la sociedad, y los fines y objetivos de la Educación Primaria.

En este sentido, la preparación de los directores noveles de la enseñanza primaria en el municipio de Rodas es necesaria como un elemento esencial para prever y desarrollar las condiciones y destrezas que deben poseer como dirigentes para desarrollar su desempeño.

..."En las masas existe una fuente inagotable de talentos y de lo que se trata es de encontrarlos, seleccionarlos, formarlos y promoverlos de una forma cautelosa y paciente". (1) contando con las masas desde las asambleas de trabajadores, a través de la observación, del trabajo con la reservas, reservas especiales pedagógicas y técnicas como canteras de los cuadros.

El director en el cumplimiento de su misión, según la Dra. Magali García Ojeda en el libro *Hacia el perfeccionamiento de la Escuela Primaria* (García Ojeda), 2002, es el representante del Ministerio de educación en la escuela, y 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 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.

Hacer del director un profesional, exige que desde la formación de pregrado esta actividad se convierta como un referente para la educación de la joven generación por los valores que se expresan a través de ella: la honestidad, el desinterés, el ejemplo personal y la preparación integral que se requiere, lo que se ejerce con vocación y constituye un estímulo que concede la sociedad a una persona, no porque propicie ventajas materiales, sino por el sentido de la vida que implica ese sacerdocio moral de consagración a la causa revolucionaria como conductor y educador de las masas .

Esta política debe basarse fundamentalmente en las características de cada cuadro y en los análisis que de ellos se haga, apreciando:

- ❖ Sus cualidades y confiabilidad política.
- ❖ La capacidad de dirección y organización que demuestran.
- ❖ Su grado de conciencia y responsabilidad ante el trabajo.
- ❖ El grado de dominio y conocimiento que tenga de la actividad que va a dirigir.

“Según Lenin,” a los cuadros es necesario ponerlos a prueba, estudiar pacientemente con el mayor cuidado posible a los verdaderos organizadores, a los hombres con lucidez de espíritu y sagacidad práctica, a los hombres que reúnen en sí la fidelidad al socialismo con la capacidad de organizar silenciosamente el trabajo intenso, solidario y común de gran número de personas... Sólo a estos hombres después de probarlos diez veces y elevarlos de los trabajos más sencillos a los más complejos, debemos llevarlos a los puestos responsables.”(2)

De la actuación de los cuadros depende en gran medida la eficiencia de los colectivos laborales, si se parte de lo expresado por Lenin y por nuestro Comandante Fidel Castro, el director de centro como cuadro, tiene que ser un líder identificado, en primer lugar con los principios de la Revolución y en segundo lugar, comprometido con su colectivo de manera tal que arrastre a este a cumplir los fines del centro que dirige.

El proceso de transformación de la escuela es complejo, persigue garantizar el cambio de los sujetos, que interactúan en la institución o con ella, su esencia

radica en el cambio de significado de las actividades que se realizan y la modificación de los modos de actuación.

El Quinto Congreso del Partido Comunista de Cuba delineó las exigencias en la política de cuadros y Raúl Castro Ruz en 1997 afirmó “Firmeza Revolucionaria, integridad, conocimientos y vínculo con las masas son cualidades que fundamentan la política de cuadro trazada por el Partido “(3).

El Che en su artículo “...El cuadro, columna vertebral de la Revolución definió que: “Un cuadro es un individuo que ha alcanzado el suficiente desarrollo político como para poder interpretar las grandes directivas emanadas del poder central, hacerlas suyas y trasmitirlas como orientación a la masa, percibiendo además las manifestaciones que esta haga de sus deseos y motivaciones más íntimas. Es un individuo con disciplina ideológica y administrativa, que conoce y practica el centralismo democrático y sabe valorar las contradicciones existentes en el método para aprovechar al máximo sus múltiples facetas; que sabe practicar en la producción el principio de la discusión colectiva y decisión y responsabilidad únicas, cuya fidelidad está probada y cuyo valor físico y moral se ha desarrollado al compás de su desarrollo ideológico, de tal manera que está dispuesto siempre a afrontar cualquier debate y a responder hasta con su vida de la buena marcha de la Revolución. Es, además, un individuo con capacidad de análisis propio, lo que le permite tomar las decisiones necesarias y practicar la iniciativa creadora de modo que no choque con la disciplina.”(4)

Se definió además en el Editorial del Periódico Trabajadores del 11 de noviembre de 1999 que “...Cuadro revolucionario desempeña un doble papel: como organizador y como educador de los trabajadores. Y en esta segunda función tiene el deber de desarrollar las cualidades de los miembros del colectivo que dirige, sobre todo al propiciar la participación de las masas en la dirección de los procesos económicos y políticos en que se ven envueltos...”(5)

José Martí: definió, “... La vida debe ser diaria, movable, útil, y el primer deber de un hombre de estos días, es ser un hombre de su tiempo. No aplicar teorías ajenas, sino descubrir las propias. (6) la aplicación de este pensamiento permite argumentar que el director debe ser cambiante, creativo, capaz de movilizar la

fuerza de su colectivo en aras de lograr los fines y objetivos de la Educación Primaria como se plantea en esta Tercera Revolución Educacional, con lo que puede poner en práctica sus propias experiencias y vivencias para lograr la transformación que establecen los objetivos priorizados.

En el Seminario Nacional a Dirigentes, Metodólogos e Inspectores de las Direcciones Provinciales y Municipales de Educación de febrero 1984 enfatiza en que la escuela es una formadora de cuadros docentes. En el quehacer diario, en el contacto con los alumnos, en el enfrentamiento con la realidad, maduran y fortalecen sus capacidades y su maestría, aquellos que en un momento dado serán los dirigentes de la escuela.

La formación de los cuadros en la escuela es una función de dirección que supone el empleo de métodos correctos que posibiliten su formación y superación. Este es un proceso que exige un conocimiento amplio acerca del personal que se dirige, de sus posibilidades, de sus actitudes, y exige además, la capacidad para actuar con ellos de forma adecuada, para lo cual se requiere el dominio de los procedimientos que propician el desarrollo de esta cantera.

La Tercera Revolución Educacional que tiene lugar en Cuba en todas las educaciones, específicamente, en la Educación Primaria, impone retos a la figura del director, quien debe estar preparado con mayor énfasis en el componente de dirección, lo que se convierte en una exigencia cuando se trata de directores noveles, es decir, que se inician en esas funciones, que aunque han recibido preparación en este componente aún no demuestran en su desempeño un profundo dominio de las herramientas de dirección que facilitan una adecuada dirección de los procesos, lo que se constató en las preparaciones, y por consiguiente en la inestabilidad de los directores de centros en los últimos años.

En la materialización de la idea de Fidel de tener el país más culto del mundo, el director de una escuela juega un papel fundamental, por ser la escuela el lugar donde se materializan los objetivos y los fines de la educación.

Los retos de la educación en el siglo XXI marcan la necesidad de un director de centro con una formación de excelencia, que responda a las exigencias de la teoría y la práctica educativa que calidad, ya que se basan en una formación científica donde predomina un enfoque direccional de la educación acorde con las transformaciones que se llevan a cabo en la educación primaria.

En el contexto curricular de la formación de un director en Cuba la preparación en los componentes: técnico-metodológico, dirección, defensa y económico son decisivos para su desempeño y toma de decisiones.

La exigencia de los requerimientos para el cargo y la poca preparación que poseen los directores noveles para enfrentar las transformaciones de la enseñanza primaria en el componente dirección, inciden negativamente en que el proceso docente - educativo pueda alcanzar los resultados que se esperan de su gestión, pues no siempre logran implicar al ciento por ciento de colectivo en todos los procesos que se dan en la institución escolar.

Para analizar los antecedentes investigativos acerca del tema de dirección se consultó la tesis de Sergio Alonso (2002) dirigida a la preparación de los dirigentes desde el MINED, direcciones provinciales municipales y de centros en la concepción del sistema de trabajo la cual aporta conocimientos en el orden de la planificación para la preparación de los directores. También fue consultada la tesis de Estrella Castillo Tomás (2004) la que aunque está referida a la superación del personal docente, aporta elementos teóricos y metodológicos válidos también en el proceso de capacitación de los directores.

Investigadores en la provincia de Cienfuegos, entre los que se encuentran (Hermida Vázquez, Nancy (2004), Rojas Navarro, María del Carmen (2002), Macías Díaz, Regla (2002) y Tenreiro Matriz, María de las Mercedes (2002) sustentan en sus tesis que la preparación de los cuadros en dirección constituye la premisa fundamental para direccionar la optimización de proceso docente - educativo .Además, en consulta realizada a la tesis de maestría de Nancy González Jiménez (2008) se evidencia la preparación que deben alcanzar los directores para ejecutar el trabajo con la pre reserva especial pedagógica y recientemente la tesis de Violeta Isabel Álvarez Villar(2009) propone un programa

de capacitación en el componente técnico profesional para los directores noveles procedentes de la escuela de Formación de Maestros Emergentes, que a pesar de tener puntos de contacto con esta investigación, pues la preparación de los directores tiene que ser integrar en todos los componentes, no satisface las necesidades de los directores noveles de la Educación Primaria en el municipio de Rodas.

Sin embargo, es necesario continuar el perfeccionamiento constante por un proceso de dirección de mayor calidad donde el director asuma el protagonismo necesario a partir del desarrollo de los diferentes componentes, con mayor énfasis en el componente de dirección para producir cambios sustanciales en la preparación de sus subordinados, estructuras de dirección y personal docente entre otros.

En tal sentido la Subdirección de Educación Primaria en la provincia de Cienfuegos, en coordinación con la Facultad de Infantil del Instituto Superior Pedagógico, "Conrado Benítez García" ha establecido desde el curso escolar 2006 – 2007 la Escuela Provincial de Cuadros, con el objetivo de garantizar la preparación de los directores de esta educación, la que ha contribuido, sin dudas, a su desempeño profesional al contar con un amplio programa de preparación que incluye actividades teóricas y prácticas. No obstante, debiera reflexionarse en un enfoque más diferenciado que atienda sus necesidades de acuerdo con la heterogeneidad de formación que actualmente presentan los directores noveles de la educación primaria teniendo en cuenta su papel protagónico en todos los procesos de la escuela con énfasis en la preparación desde el puesto de trabajo.

En la práctica pedagógica se ha podido constatar que el 56,2% de los directores de la Educación Primaria son noveles, lo que indica la inestabilidad que ha existido con los directores de esta educación, razón que fundamenta la necesidad de perfeccionar su preparación en el componente de dirección.

Pero, la emergencia, dinámica y condiciones objetivas existentes en el municipio de Rodas han llevado a que generalmente, los directores escolares asuman el cargo sin la debida preparación, fundamentalmente en la educación primaria, donde ha existido una gran inestabilidad de los directores; por cuanto estas

mismas urgencias han violentado un proceso que debiera partir de la detección y selección de los más idóneos y del tránsito además, por los diferentes cargos que anteceden al de director, así como por la preparación para ello.

Lo antes expuesto se corrobora en las visitas realizadas a las instituciones educativas en que se desempeñan los directores noveles de la educación primaria objeto de esta investigación, al comprobar la necesidad de potenciar su capacidad de dirección y gestión desde la planeación estratégica del trabajo, con énfasis en la concepción e implementación del trabajo de dirección para resolver así las necesidades que se presentan en el colectivo pedagógico a partir del encargo social que tiene un director de centro en la Educación Primaria.

De igual forma la revisión de los documentos normativos y los resultados de los instrumentos aplicados confirmaron **las siguientes razones:**

- ❖ Insuficiente preparación por parte de los directores noveles en cuanto al proceder en su gestión de dirección para enfrentar la planificación, organización, control y mando como funciones generales de dirección.
- ❖ No se concibe el trabajo de dirección con carácter diferenciado, tomando como premisa esencial el diagnóstico de los jefes de ciclos, docentes y familias de su escuela.
- ❖ Insuficiencias para la toma de decisiones con un enfoque participativo,
- ❖ Fallas en la solución de los conflictos.
- ❖ Inadecuada utilización de métodos y estilos de dirección, así como la adecuada utilización de formas de comunicación para el logro de una dirección participativa en los colectivos pedagógicos que dirigen.

- ❖ Además, no existe un conocimiento acabado del modelo de la escuela primaria, contenidos básicos del director de la escuela primaria, así como de las funciones específicas.

Por todo lo anterior la autora considera que aún no son suficientes las acciones de preparación que se desarrollan y plantea el siguiente **problema de investigación**. ¿Cómo contribuir a la capacitación de los directores noveles de la Educación Primaria en el componente de dirección, desde el puesto de trabajo?

**Objeto de Investigación:** lo constituye el proceso de capacitación de los directores noveles de la Educación Primaria.

**Campo de Acción:** el componente de dirección como contenido de la capacitación.

**Objetivo:** elaborar una estrategia de capacitación desde el puesto de trabajo, dirigida a elevar la preparación en el componente de dirección de los directores noveles de Educación Primaria del municipio de Rodas para perfeccionar la dirección de los procesos en la escuela.

Teniendo en cuenta los elementos del diseño hasta aquí precisados, se planteó como guía para el desarrollo de la investigación las siguientes **Preguntas Científicas**:

1. ¿Cuáles son los referentes que fundamentan la capacitación de los directores de la Educación Primaria en el componente de Dirección?
2. ¿Cuál es el estado actual de la capacitación en el componente de dirección de los directores noveles, de la Educación Primaria, en el municipio Rodas?

3. ¿Cómo contribuir a la capacitación de los directores noveles de la Educación Primaria en el componente de Dirección en el municipio Rodas, para perfeccionar la dirección de los procesos en la escuela?
4. ¿Cómo validar la efectividad de la estrategia de capacitación propuesta una vez implementada en la práctica pedagógica?

Para la búsqueda de respuestas a estas preguntas, y con el afán de abordar científicamente la relación entre el problema que se investiga y el objetivo que pretende su solución, se plantearon las siguientes **Tareas científicas**:

1. Sistematización de los referentes del proceso de capacitación de los directores de la Educación Primaria.
2. Diagnóstico de las necesidades de los directores noveles, relacionadas con el componente de Dirección.
3. Diseño e implementación de la Estrategia de Capacitación en el componente Dirección dirigida a los directores noveles de la Educación Primaria.
4. Validación de la Estrategia de Capacitación dirigida a directores noveles de la Educación Primaria.

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

#### **Del nivel teórico.**

Histórico-lógico: permitió analizar la evolución de la preparación recibida por los directores en las diferentes etapas del proceso revolucionario y la capacitación de los directores noveles de la Educación Primaria, en el componente de dirección.

La modelación: fue utilizada durante la elaboración de la estrategia de capacitación dirigida a los directores noveles de la Educación Primaria, para perfeccionar el proceso de dirección en la escuela, en su carácter sistémico e integrador.

Sistémico estructural: se utilizó en toda la actividad científica: en el análisis de los resultados del diagnóstico del estado de la capacitación de los directores noveles la Educación Primaria, en la fundamentación teórica del problema investigado, así como en la elaboración de la estrategia de capacitación, desde la escuela, al permitir nexos entre los elementos que comprenden la estructura de la estrategia.

**Como procedimientos del nivel teórico fueron empleados:**

Análisis y Síntesis: al recopilar información científica actualizada sobre el tema objeto de estudio, al analizar los instrumentos y realizar la propuesta de actividades.

El análisis se utilizó en todos los pasos de la investigación. Estuvo presente en el análisis de documentos, entre ellos, informes, trabajos publicados, tesis, textos, artículos de revistas científicas, entre otros, lo que permitió la estructuración de la fundamentación teórica, la comprensión del problema y el análisis de los resultados de las observaciones, encuestas, entrevistas y criterio de especialistas. La síntesis vinculada directamente al análisis, estuvo presente en todo el proceso de revisión, búsqueda de información, y entre otros aspectos, que condujeron a la selección de los elementos de mayor relevancia, que permitieron presentar los resultados del proceso de investigación, de forma comprensible y científica.

Inducción y deducción: posibilitó hacer inferencias que en combinación con el análisis y la síntesis permitieron determinar el problema, definir el objeto, caracterizar al campo de acción y llegar a conclusiones.

**Del nivel empírico.**

La observación científica:

Simple: al sistema de reuniones que tiene lugar en la escuela, con la finalidad de obtener información acerca del desempeño en la gestión de dirección de los directores noveles de la Educación Primaria, antes y después de la aplicación de la estrategia de capacitación.

Encuesta: a directores noveles de la Educación Primaria, para conocer el dominio que poseían acerca de las concepciones teóricas y metodológicas del proceso de dirección de la escuela.

Entrevistas a:

Directores de escuela, con el objetivo de conocer el dominio que tienen los directores noveles de aspectos específicos y generales del componente de dirección.

Criterio de especialistas: para arribar al consenso de la efectividad y pertinencia de la estrategia de capacitación.

Revisión documental a: planeación estratégica, programa de la escuela de directores de la Educación Primaria, los informes de las visitas en los diferentes niveles, los certificados de evaluación, los planes de trabajo individual, Resoluciones Ministeriales, Documentos Rectores de la Política de Cuadros, Tesis y Resoluciones del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba, Informes de balance de la Política de Cuadros, actas de los Órganos Técnicos y de Dirección, la planificación del sistema de trabajo para obtener información acerca de la concepción de la capacitación concebida y el nivel de respuesta a las necesidades.

Por otra parte, se utilizaron los métodos del nivel matemático como formas de organización, tabulación, ordenamiento y procesamiento de datos (recogidos en los métodos empíricos descritos anteriormente) para obtener inferencias a la luz de los supuestos matemáticos adaptados a la naturaleza de dichos datos:

Para desarrollar la investigación se consideró como **Población** a los (16) directores de la Educación Primaria del municipio Rodas y como muestra a los 9 directores noveles.

De estos laboran en el sector rural 5 y 4 en el sector urbano.

Son Licenciados 7, estudian Licenciatura en Educación Primaria 2, tienen menos de 25 años 5 y el resto hasta 35 años, se cuenta con 3 hombres y 6 mujeres, 5 proceden de la Formación de Maestros Emergentes, 4 pertenecen a la UJC y 4 a las filas del PCC.

**Desde el punto de vista práctico** la significación que posee la presente tesis es que aporta una estrategia de capacitación que en su contenido asume el componente dirección y como formas la autopreparación y el taller metodológico desde el puesto de trabajo.

La **estructura de la tesis** es la siguiente:

Capítulo I: La capacitación una vía para perfeccionar la preparación en el componente de dirección de los directores noveles de la Educación Primaria. El mismo expone el marco teórico referencial, los antecedentes de la capacitación, las principales concepciones, la dirección como un componente esencial en la preparación de los cuadros, el modelo de la escuela primaria, valores y características que deben poseer los directores.

Capítulo II: Una estrategia de capacitación en el componente de dirección para directores noveles que laboran en la Educación Primaria. Incluye las consideraciones acerca de la estrategia, se abordan las definiciones de estrategia, de capacitación y estrategia de capacitación asumida por la autora; el diagnóstico del estado actual de los directores noveles, los fundamentos teórico metodológicos de la estrategia de capacitación sustentada en un sistema de acciones de autopreparación y talleres metodológicos, la estructuración de la estrategia de capacitación organizada en cuatro etapas, el análisis y discusión de los resultados obtenidos después de su aplicación.

Aparecen además, las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía, las citas bibliográficas y el cuerpo de los anexos.

## **CAPITULO I. La capacitación una vía para perfeccionar la preparación en el componente dirección de los directores noveles de la Educación Primaria**

### **1.1 Principales concepciones acerca de la capacitación**

El perfeccionamiento gradual de la educación se realiza de manera adecuada cuando se cuenta con cuadros políticamente maduros, conocedores de su especialidad, capaces de tomar decisiones y de guiar política y profesionalmente a su colectivo de trabajo, lo antes expuesto justifica la necesidad de elevar el nivel científico de los cuadros de dirección educacionales en correspondencia con las exigencias de la Tercera Revolución Educacional. De especial significación resulta en este contexto la capacitación de los directores noveles de la Educación Primaria, enseñanza con mayor matrícula en el municipio de Rodas. La capacitación a directores constituye una tarea de vital importancia por ser ésta la condición fundamental para el fortalecimiento y desarrollo de la Política Educacional, pues la gigantesca obra educacional de la Revolución, la ampliación y perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación demandan la necesidad cada vez más creciente de cuadros calificados, capaces de ejercer con éxito el complejo trabajo de dirección de los centros docentes.

El perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación y la puesta en práctica de las transformaciones exigen de directores altamente calificados, por lo que es un objetivo de primer orden que cada uno adquiera el nivel de preparación que le permita ejecutar de manera adecuada la gestión de dirección para enfrentar los cambios que sistemáticamente acontecen en el quehacer escolar; el dirigente más

que un administrador debe convertirse en un líder capaz de llevar adelante la educación de forma exitosa. Para ello requiere trabajar dos líneas fundamentales: lograr una dirección participativa y un adecuado nivel de motivación y estimulación de su colectivo, ya que la dirección participativa presupone un cambio de los métodos y estilos de trabajo de los dirigentes educacionales y como concepción lleva implícita la estimulación y atención que se debe brindar a los trabajadores, la participación del colectivo en el proceso de dirección, su incorporación a la búsqueda y solución de los problemas, así como tenerlos en cuenta para la toma de decisiones, lo que facilita la identificación y el compromiso con los objetivos a alcanzar en cada colectivo escolar.

### **Antecedentes de la capacitación**

“El 7 de julio de 1981, el Comandante Fidel Castro expresó: “Las verdaderas convicciones del hombre se manifiestan cuando sus puntos de vista concuerdan con su modo de vida. En ello estamos en el deber de ser muy cuidadosos. La vinculación de la palabra con la acción, de las convicciones con la conducta son la base del prestigio moral del educador”. (7) Lo expresado por nuestro Comandante tiene una gran vigencia pues el núcleo fundamental para lograr el éxito de la educación en nuestro país depende en gran medida de lo que sean capaces de hacer los educadores y en especial los directores de centros que son los que materializan los fines y objetivos a partir de las prioridades planteadas para cada curso escolar, más cuando la Revolución ha probado su madurez y capacidad para preservar la conquista de más de tres décadas y realiza transformaciones económicas que garanticen el camino socialista en condiciones de mayor descentralización y de diversos

escenarios económicos y políticos, la actividad de los cuadros de dirección requiere altos valores morales, profunda sensibilidad revolucionaria y un claro sentido del deber que condicione su diario comportamiento.

La consulta bibliográfica variada permite determinar los antecedentes y referentes teóricos sobre la capacitación, y la selección de aquellos que en correspondencia con el objetivo de esta tesis resultaron pertinentes. En este análisis se consideró partir de una breve sistematización acerca de la capacitación a directores noveles de la educación primaria. Sobre esta base y desde una posición dialéctico-materialista, se tomaron de lo general todos aquellos elementos teóricos y metodológicos considerados pertinentes, para definir el concepto de capacitación a dirigentes, explicar el carácter pedagógico de esta actividad y fundamentar su sustento psicológico. También se precisaron las características del sistema de actividad- comunicación en el proceso de enseñanza-aprendizaje así como el tratamiento metodológico a seguir en los componentes didácticos de dicho proceso y el papel que han de asumir en el mismo los directores.

Si la capacitación es concebida como proceso sistémico y permanente que, en tanto sistema, interactúa con los hechos y fenómenos de la realidad cambiante, los estudios para profundizar

en su esencia y lograr su perfeccionamiento, deben alcanzar también el carácter de continuidad.

En esta dirección se encuentran los trabajos del grupo de especialistas del centro De Técnicas de Dirección ( CETED ) de la Universidad de La Habana y del centro Coordinador de Técnicas de Dirección ( CCED ) del Ministerio de Educación Superior ( MES ) los cuales precisan la necesidad del desarrollo de los recursos humanos, en tanto hubo coincidencia en reconocer que los conocimientos y capacidades valen más que otros recursos, porque ellos constituyen la base de las economías del mundo globalizado. A tenor de esta idea, señalan que los programas de capacitación han de estar dirigidos a potenciar el cambio organizativo mediante un cambio cultural.

En el inicio del Siglo XX durante el período de intervención militar norteamericana (1898-1902) en Cuba a los ocupantes interesaba reorganizar el sistema escolar, entender la enseñanza elemental, formar maestros había pues necesidad de formar y superar maestros a la luz de los intereses norteamericanos. Ya desde este momento, los intereses políticos comenzaron a dañar la obra de la enseñanza.

La capacitación como proceso social y pedagógico se ha desarrollado en Cuba en cuatro etapas históricas a partir del triunfo de la Revolución.

**1ro. 1959 – 1973.** Tuvo como rasgo esencial la emergencia y los objetivos centrados

fundamentalmente, en el logro de una formación pedagógica elemental y dominio del contenido de disciplinas docentes.

**2do. 1973 – 1983.** Asociado al Plan de Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación, al crecimiento abrupto de las matrículas, al surgimiento de las escuelas en el campo, y la creación del Ministerio de Educación Superior y de los Institutos Superiores Pedagógicos.

**3ro. 1983 – 1991.** Coincide con el establecimiento del sistema de trabajo de los cuadros del estado y la concepción de la preparación y superación de los mismos como uno de sus subsistemas. Tuvo como contexto el inicio de acciones para el logro de la calidad del sistema educativo.

**4to. A partir de 1991.** Coincide con el inicio del período especial y se enmarca en el proceso de perfeccionamiento de la política de las transformaciones que se desarrollan en la educación que tienen su centro en la optimización de Proceso Docente Educativo

### **Concepción de la capacitación**

Sobre el término capacitación pueden encontrarse numerosas definiciones. Las que proponen los diccionarios enciclopédicos coinciden en que consisten en hacer apto, en habilitar para hacer algo. Esta posición asume un carácter más general y rompe con la

aceptación más estrecha que tradicionalmente le confería, al asociarla solo al desarrollo de habilidades específicas para la ejecución de determinada actividad, casi siempre de carácter práctico.

En la década del 70 la conciben como procesos sistémicos, y como actividad permanente, sistemática y planificada.

En la actualidad se ha definido como proceso de enseñanza – aprendizaje, a través del cual el personal en servicio mantiene actualizada su formación, se especializa en algunas áreas de la educación, o se prepara para generar o implementar innovaciones. Esta capacitación como proceso de aprendizaje continuo y permanente dirigido hacia el perfeccionamiento de la actividad docente, el docente tiene que caracterizarse por ser un autodidacta constante de su preparación.

A lo largo de la década del 90 se consolida la idea de la capacitación, debe verse como un proceso de educación permanente, a lo largo de toda la vida.

En este sentido se ubica la definición de Añorga Morales, Julia (1995) cuando plantea que es: “Proceso de actividades de estudio y trabajo permanente sistémico y planificado, que se basa en las necesidades reales y prospectivas de una entidad, grupo o individuo orientado hacia el cambio de conocimientos, habilidades y actitudes del capacitado, posibilitando su desarrollo integral, permite elevar la

efectividad del trabajo profesional y de dirección”. (8). Por lo que está dirigida a elevar los niveles de competencia de las personas para el desempeño de las funciones laborales relacionadas con el proceso de producción de determinados bienes y servicios, para la gestión de ese mismo proceso, y para las tareas que implican su propio bienestar y desarrollo.

Una aproximación etimológica al término capacitación advierte que se está en presencia de un concepto de amplia significación: puede ser considerado adiestramiento, entrenamiento, aprendizaje, instrucción. De este modo cuando se afirma que alguien está capacitado se refiere a que está preparado para desempeñar su función. Sin embargo, la capacitación puede verse como la intervención formativa previa al desempeño, o se refiere a las actividades que desde el puesto de trabajo se realizan para actualizar, perfeccionar y mejorar la labor de los profesionales. Tal consideración explica que en todas las esferas de la vida social y productiva se aluda a la capacitación como un requisito del empleo y el desempeño profesional.

A partir de las valoraciones que acerca de la capacitación han realizado algunos autores como González Rivero (2004) y Román y López (2006) para explicar la connotación de este proceso dentro de la formación permanente de los profesionales se coincide al afirmar que esta debe ser concebida como una “ *inversión para el*

*desarrollo*” pues tiene el objetivo de perfeccionar las competencias para el desempeño profesional y responder al cambio y a las exigencias del propio desarrollo de la ciencia, la técnica y la sociedad en su conjunto.

Sin embargo, el alcance de la capacitación varía en correspondencia con los objetivos con que se organizan; así la capacitación puede ser parcial o total, especializada o práctica, específica o general. Estos refieren una visión completa o complementaria de las acciones que pueden incluir de manera integral o parcial la teoría y la práctica o la dialéctica entre ellas. Pero, en lo que sí existe coincidencia es en que debe orientarse al perfeccionamiento, la habilitación para hacer mejor la actividad profesional, de dirección o técnica que se desarrolle y se refiere por lo general a la preparación que se hace en función de usar mejor las habilidades que se poseen o desarrollar nuevas, según el desempeño que se trate. Es concebida como un proceso de aprendizaje guiado, que puede ser incluso autogestionado o en grupo; pero que parte del tratamiento de contenidos esenciales para el perfeccionamiento del desempeño.

De acuerdo con Román y López es importante reconocer que la capacitación está ligada a la formación y desarrollo de los sujetos para hacer mejor su trabajo, por eso puede ser organizada como parte de su práctica o como un proceso grupal estructurado a través de programas. Estos se conciben como la planificación pensada y estructurada de influencias y aprendizajes que permiten de manera progresiva el desarrollo de habilidades y actitudes favorables para el mejor desempeño profesional.

El efecto de toda capacitación puede estar relacionado con el cambio de concepciones y prácticas, con el ascenso a nuevos empleos o simplemente, como una etapa esencial del aprendizaje para mejorar el rendimiento profesional de los sujetos que la reciben. Pero en cualquier caso, su organización tiende a mejorar los recursos humanos como garantía de la labor que desempeñan y su desarrollo. Las exigencias contemporáneas de cualquier estrategia de capacitación tienden a valorar como elemento clave la determinación de las necesidades que tienen los

sujetos en relación con las funciones que deben desarrollar como contenido de su trabajo y, se incluyen aquellas ayudas que, por su relación con la actividad, resultan esenciales. Se refiere además, a los aprendizajes para toda la vida: comunicación, relaciones interpersonales, gestión del conocimiento, entre otros.

Estos autores afirman que es preciso que la capacitación se sustente en un aprendizaje activo que permita a los sujetos trabajar mientras analizan, resuelven problemas y aprenden. Durante ella también deberán tener lugar cuestiones éticas, pero sobre todo deberá atender a la diversidad y propiciar el análisis de lo aprendido como parte de la cultura de su profesión y de su labor.

Se define la estrategia de capacitación como el documento que recoge el conocimiento, habilidades, actitudes y consideraciones afines para guiar la preparación de los sujetos en el propósito de perfeccionar su labor de dirección y desempeño. En su concepción se debe tomar en consideración las necesidades de los sujetos a quienes va dirigida en correspondencia con la labor que realizan.

Por tanto, y de manera general, una estrategia de capacitación posibilitará a quienes la reciban comprender la importancia y el papel del contenido teórico en el desempeño, sobre todo para la solución de los problemas profesionales que enfrenta y como garantía del desarrollo de su actividad. Deberá, además, propiciar que se alcance una preparación en aquellos temas esenciales en su función, de manera que los aprendizajes puedan ser incorporados de manera directa a la práctica laboral.

De este modo la **estrategia de capacitación para directores noveles de la educación primaria del municipio de Rodas**, se concibe como el documento que legaliza la acción de intervención en dirección para promover la profesionalización de estos directores que recién se inician en la labor directiva. En este sentido, la estrategia se sustenta en un proceso de perfeccionamiento del conocimiento de dirección que poseen para aprender a identificar y resolver los problemas, ahora desde la función de dirección; por tanto, mediante ella no sólo acceden al aprendizaje de lo nuevo, sino también aprenden a intercambiar, confrontar y apropiarse de experiencias personales y de los demás, lo cual le

confiere un valor agregado al proceso de aprendizaje, pues se generan saberes no solo teóricos sino operativos y prácticos.

Desde esta concepción se explican los fundamentos que se asumen como pilares básicos en los que se sustenta la estrategia que en este trabajo se propone:

La asunción de esta definición requiere una reflexión sobre la categoría actividad. En su comprensión más general, la actividad se expresa en la acción sujeto, objeto y sujeto- sujeto y abarca todas las acciones y procesos de la vida social, tanto material como espiritual. Las formas de existencia del hombre es la actividad. Desde este punto de vista, la actividad es la esencia de la existencia humana, en tanto en ella, la forma en que esta se manifiesta: cualquiera que sea la forma en que se manifiesta la acción o el pensamiento del hombre, es la actividad su concepción filosófica.

Desde esta perspectiva y siguiendo a García Ramis y Col (1996), la autora, al definir la capacitación como actividad pedagógica, tiene en cuenta que se trata de un tipo específico de actividad dirigida a desarrollar la personalidad del dirigente educacional, en función de satisfacer las exigencias que plantea la sociedad en su desempeño profesional, que se da en el marco de la interrelación de los sujetos y de estos con el contenido objeto de aprendizaje y se subordina a la función social.

Un aspecto que en el orden pedagógico tiene relevancia para la dirección exitosa de la actividad independiente como forma de autopreparación, lo constituye el hecho de que toda actividad se

caracteriza por estar dirigida hacia un objetivo, que representa el resultado anticipado de la actividad, pero que además representa un motivo que impulsa alcanzar el objetivo propuesto.

Esta estrategia en sus formas de organización se fundamenta a partir de las definiciones de los siguientes pedagogos cubanos:

Guillermina Labarrere (1988) quien considera que:” Forma de organización de la enseñanza, son las distintas maneras en que se manifiesta externamente la relación profesor alumno, es decir, la confrontación del alumno con la materia de enseñanza bajo la dirección del profesor”. (9)

Carlos Álvarez de Zayas (1989) por su parte definió que la forma es la organización, el orden que adopta el proceso para alcanzar el objetivo, en el que se destaca que toda la relación profesor-estudiante.

En la estrategia que se propone la forma de organización se estructuró en actividades prácticas donde los directores demostraron los conocimientos adquiridos en la autopreparación y en los talleres metodológicos.

En Cuba la capacitación de los directores para el desempeño de sus funciones, constituye una tarea de vital importancia por ser esta la condición fundamental para el fortalecimiento y desarrollo de la política educacional.

Cada director es responsable de su capacitación, tiene el deber de estudiar, desarrollarse, luchar por aumentar sus conocimientos y habilidades hasta alcanzar la excelencia, por lo que debe aprovechar

todas las oportunidades para mantenerse actualizado. Todo director debe ser un autodidacta, fomentando su disciplina en el estudio y los hábitos de adecuado aprovechamiento del tiempo.

La capacitación del director debe concebirse a partir del concepto de integralidad y organizarse como un sistema contemplando todos los componentes y combinando las formas, los contenidos, los plazos de tiempo, los recursos necesarios para que esta sea continua, eficiente y específica, dirigida a las necesidades de cada director y de los planes de desarrollo de acuerdo con necesidades y potencialidades.

Para materializar las estrategias de capacitación de los directores se considerarán todas las formas existentes para entrenar, desarrollar y actualizar a estos, entre ellas: el autoestudio y la autopreparación, la rotación, adiestramiento, los talleres, el trabajo en equipos, cursos, consultorías, diplomados, especialidades, maestrías, talleres y visitas de ayuda metodológica en el puesto de trabajo, siendo esta última la que mayor peso tiene en la investigación por ser el sistema de visitas la vía esencial a utilizar en la capacitación a partir de la estrategia elaborada .

La estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del Estado en el sector de la educación tiene como razón de ser garantizar las vías para formación continua de todos los directores dotándolos de los conocimientos y habilidades que le permitan dirigir los colectivos laborales cohesionando las fuerzas de forma

eficiente donde demuestren ser competentes, con firmes convicciones políticas ideológicas y comprometidos con los resultados de su escuela, teniendo como punto de partida las necesidades de aprendizaje de cada uno y en cada territorio. La capacitación debe ser un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de los directores y debe corresponderse con los objetivos estratégicos y las proyecciones futuras del organismo y formar parte de la gestión integral de los recursos humanos. Los propósitos que se persiguen en esta dirección deben plasmarse en una estrategia proyectada a corto y mediano plazo y concretarse en los planes de acción específicos.

Dentro de los principios fundamentales que se plasman en esta estrategia nacional está la capacitación de los directores como forma integrante del sistema de trabajo, como medio para promover y desarrollar las condiciones y destrezas que deben poseer y la evaluación de los resultados de esta capacitación será a partir de su desempeño, de los resultados concretos de la actividad que dirige, por el clima social que exista en su entorno, por la forma en que se materialicen en su radio de acción las indicaciones del Partido y el Gobierno.

#### **1-2 La dirección: un componente esencial en la preparación de los directores noveles de la educación primaria**

El MsC. Roberto 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". (10)

Según Stoner (1998), 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 y de sus prioridades.

Harold Koonts y Ciril O'Donnell, consideran que es crear un ambiente adecuado en el que los individuos, trabajando en grupo, pueden llevar a cabo funciones y objetivos preestablecidos.

En el material diseñado para el curso de superación para los dirigentes de los trabajadores sociales en el municipio, de Alíen Millán Díaz plantea que: "la dirección como ciencia es una sola ya sea en una fábrica, escuela u hospital". (11). Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para alcanzar metas que no podían lograr individualmente, la administración ha sido esencial para asegurar los esfuerzos individuales. A medida que la sociedad ha confiado cada vez más en el esfuerzo del grupo y que muchos grupos organizados se han vuelto grandes, la tarea de los dirigentes ha cobrado más importancia.

Carlos Díaz Llorca en el año 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.

La autora se afilia al concepto emitido por dicho autor y asume la conceptualización definiendo que dirigir: equivale a organizar, orientar, ayudar, encaminar, guiar, enseñar cómo hacer una cosa de la mejor forma, observar, penetrar en la esencia del asunto, aconsejar encontrar las deficiencias y buscar las vías para erradicarlas, detectar lo bueno, lo mejor mantenerlo, superarlo y adquirir la mejor experiencia, revisar, chequear, supervisar y controlar aquellos que llevan a cabo un 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, más que ser dirigidos, son dirigentes.

La función de la dirección es la coordinación de un sistema organizativo, el cual está compuesto por tres elementos fundamentales: los fines, los hombres y los medios.

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 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 distingue 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. Esta es definida por Cassasus (1998), como la capacidad de generar una relación adecuada, entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada, y

también plantea que es la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea en el ámbito educacional.

En el caso de 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. Además, es considerada una necesidad social en la que intervienen objetos y sujetos en el proceso y se realiza de forma consciente y organizada para determinado tipo de actividad necesaria.

Según Zenaida Rouco. La dirección educacional no es otra cosa que la actividad del director y su colectivo de dirección social, de los logros de la pedagogía socialista y la experiencia pedagógica de avanzada para asegurar la plena correspondencia entre los objetivos planteados por la sociedad y los resultados reales alcanzados por la Escuela como institución educativa.

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, premeditado, sistemático 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. Como afirma el educador venezolano Luís Beltrán Prieto Figueroa (Gómez Gutiérrez), 2007 “negar función de dirección y orientación al maestro sería empequeñecer su labor, privarle de los estímulos indispensables para cumplir con eficacia sus tareas”. (12)

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, dirigida 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.

La autora considera en este sentido que la dirección educacional es la concreción de la política educativa en determinado marco organizacional, y en un sentido más estrecho 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.

Desde este punto de vista se define entonces que la dirección de la escuela como el proceso de planificación, organización, desarrollo, control y evaluación en el proceso pedagógico de la institución tiene en cuenta el estado inicial del trabajo y los recursos de que dispone en correspondencia con los objetivos a lograr, por lo que la dirección educacional tiene que ser científica.

El currículo en la formación inicial del director novel permite desarrollar los procesos en la práctica, pues desde el completamiento de la capacitación en el componente de dirección el director va adquiriendo conocimientos, habilidades, herramientas, métodos y estilos que forman parte de su competencia profesional.

*La autora 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 concordancia de los mismos.

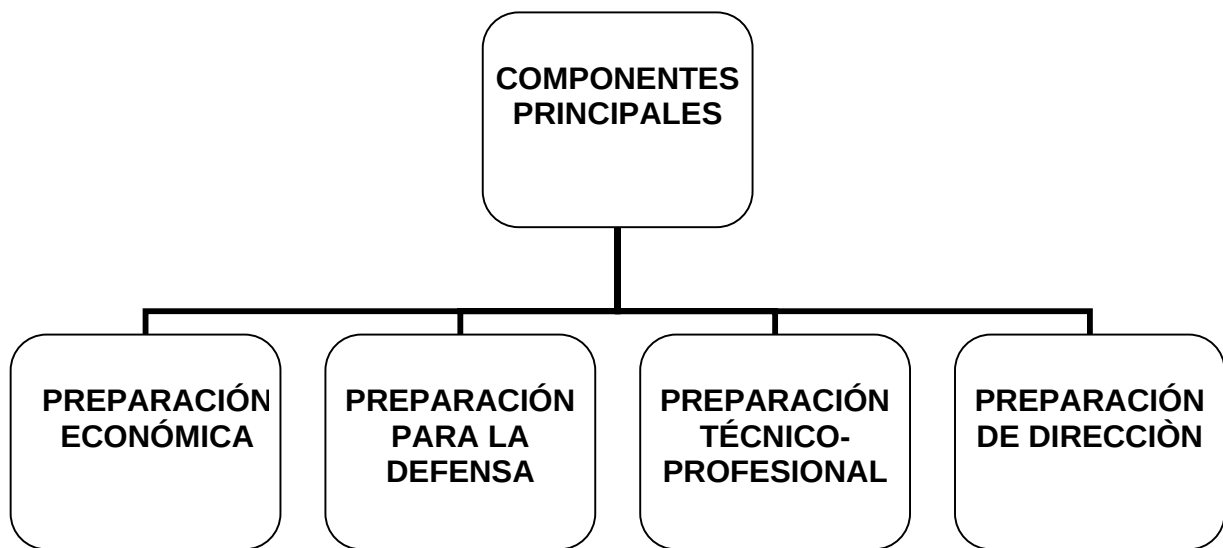
Un aspecto que debe tenerse en consideración es que cada sistema de dirección funcione con un sistema de información determinado, ya que el mecanismo de dirección puede ponerse en acción solamente apoyándose en la información que circula entre los subsistemas dirigente y dirigido, pues los procesos de dirección independientemente de su esencia interna siempre requieren de la obtención, tramitación, la transformación y la 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 por tanto las funciones generales tienen que considerarse como partes o elementos componentes de la función única de dirección.

En el Reglamento Ramal para el trabajo con los cuadros del Ministerio de Educación del año 2000 se plantea la necesidad de preparación de los cuadros, organizada como un sistema en la integralidad de todos los componentes y combinando las formas, los contenidos, los plazos de tiempo, los recursos necesarios para que esta sea continua, eficiente y específica.

En el artículo 44 del citado reglamento se declaran los componentes sobre los cuales se estructura y organiza dicha preparación, los cuales se presentan a continuación:



Preparación técnico-profesional. Es un componente en el cual los directores noveles deben adquirir el requisito de idoneidad, y apropiarse de todas las técnicas y nuevos conocimientos de la ciencia, con el fin de elevar su cultura general integral; este componente está fortalecido en el territorio a pesar de existir 9 directores noveles.

Preparación económica. En la resolución económica del 5to Congreso del Partido se declara que la eficiencia es el objetivo central de la política económica, pues constituye una de las mayores potencialidades con que cuenta el país, lo que refuerza la preparación económica como una necesidad vital para todos los directores. No se concibe un director que no posea los conocimientos fundamentales acerca de la situación actual de la economía cubana, los argumentos sobre las causas y efectos de las medidas que se adoptan en este campo. Quien no conozca

detalladamente los indicadores del control y del análisis económico, quien no domine los elementos que determinan la eficiencia, la productividad y el cumplimiento de los planes económicos difícilmente se podrá mantener en el cargo, los directores han ganado en cultura económica pues han adquirido conocimientos de la Resolución No 13 del 2003, de la Resolución No 297 del 2003, recibieron el curso de Estado Financiero y han recibido los lineamientos para la elaboración del plan de prevención y se capacitó al 100% de los cuadros en cuanto a la ejecución del presupuesto; además recibieron el curso de control interno, por lo que considera la autora que existen avances en este componente, aunque hay que continuar trabajando para elevar la cultura económica.

Otra vía que permite reforzar la preparación de los dirigentes son los argumentos esenciales acerca de la situación actual de la economía cubana y los efectos que se adoptan en este campo. Los directores deben conocer detalladamente los indicadores de control y del análisis económico, elementos que determinan la eficiencia en el cumplimiento de los planes económicos. Otro elemento lo constituye el reforzamiento de la preparación política como eje transversal que atraviesa todos los componentes de preparación.

Preparación en la defensa. La defensa de la patria socialista es el más grande honor y deber supremo de cada cubano, declara la

Constitución de la República, por lo que la preparación de los directores para la defensa debe dirigirse al estudio y aplicación de la Ley de Defensa Nacional, a la asimilación de las nuevas concepciones sobre la defensa y en particular, al paso de la economía de tiempo de paz al tiempo de guerra, al conocimiento de la composición y el carácter de las acciones del enemigo que pueda actuar en su radio de acción y al dominio de las medidas de defensa civil.

El 100 por ciento de los directores está preparado e identificado con la defensa de la patria, recibieron el curso de preparación para la defensa, poseen dominio de la Ley de Defensa Nacional, ley 75, así como de las medidas que adopta la defensa civil, pues con este fin se ha dirigido la preparación individual de los directores.

Preparación en dirección. Componente que constituyó el interés de esta investigación por la necesidad que existe de perfeccionar la preparación de los directores noveles 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. Fueron identificadas fallas en la capacitación de los directores noveles en este componente en el territorio, por lo que se hace necesario ejercitarlos gradualmente en los conocimientos y habilidades para dirigir.

Fue necesario, además, que los cuadros perfeccionaran el empleo de métodos y estilos de dirección que hicieran más viable la comunicación, la capacidad para negociar y solucionar conflictos para el análisis del entorno y de los factores socio-psicológicos, para encabezar el trabajo dirigido a la formación de valores y a la aplicación consecuente de los preceptos del Código de Ética de los cuadros del Estado Cubano.

El estilo de dirección en la escuela debe de caracterizarse por:

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

La 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 deben realizar para alcanzarlos.

Al director de la escuela se le plantea requerimientos cada vez más altos para cumplir el encargo social de la escuela cubana, al respecto, el trabajo de dirección requiere de existencia de especialistas que se dediquen profesionalmente a realizar esas funciones para llevar a cabo esta tarea, de manera eficiente no surge espontáneamente por lo que resulta necesaria la formación de dirigentes en los que se integren los conocimientos teóricos con la experiencia y la práctica.

### **Dirección escolar visto desde el modelo de escuela primaria**

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, familia y 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, se ejecutan mediante un proceso de dirección.

Para llevar a cabo 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 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 capacitación para encontrar vías más eficientes en su preparación 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.

La dirección educacional como disciplina, sustenta teóricamente todo el sistema de trabajo de las instituciones educacionales cubanas, con vista a asegurar 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.

Los directores noveles 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 que es un sistema, que tiene definido sus objetivos fundamentales, porque cada uno de sus componentes tiene una forma específica de interrelacionarse en el desarrollo del proceso pedagógico en que esta se da; la escuela se relaciona con la comunidad de la cual recibe el encargo social que determina sus objetivos, y de esta forma 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 padres y de otros organismos y entidades de la comunidad. Las decisiones que se toman en la escuela deben consistir en la precisión en este nivel de la política

educacional a partir de los fines y objetivos diseñados, de las necesidades y potencialidades de los alumnos, del colectivo pedagógico y de la comunidad donde está enclavada la escuela, pues en esta se modela la vida de la escuela, se concreta el sistema de relaciones, el sistema de actividades y las acciones que deben realizarse para garantizar el cumplimiento del fin y los objetivos de la educación y las funciones de la escuela primaria.

### **1.3 Modelo de la escuela Primaria**

Las transformaciones emprendidas en el sector y en particular, en la Educación Primaria con la implementación de las aulas de 20 alumnos ha constituido una prioridad en el territorio, lo que conllevó a que las escuelas se nutran de docentes muy jóvenes, los que por su talento, por su protagonismo e inteligencia, así como, por la participación en la dirección de las organizaciones estudiantiles y del propio centro se han ido preparando aceleradamente en diferentes procesos de dirección, hasta llegar a ocupar cargos catalogados como cuadros, iniciándose en estas labores por primera vez, de ahí la condición de director novel.

Según el diccionario Grijalbo novel significa que comienza a practicar un arte, algo nuevo.

Novel, según la Enciclopedia Encarta significa: que comienza a practicar un arte o una profesión, o tiene poca experiencia en ello.

Director novel, según la autora de este trabajo es el que asume por primera vez un cargo de dirección en la escuela, o en una institución el cual no ha experimentado en la práctica las funciones que se le asignan para el cargo, ni ha incorporado a su quehacer cotidiano las funciones generales y las funciones específicas de dirección.

En Cuba, para transformar el sistema educacional hacia nuevos estadios de desarrollo, se han establecido diferentes vías para promover de una forma más

efectiva el perfeccionamiento del personal docente, pues los cambios conllevan a una transformación del docente y por consiguiente de la escuela, los alumnos y la comunidad con el objetivo de obtener mejores resultados y seleccionar el potencial capaz de asumir la función de multiplicador. Dentro de los modelos utilizados pueden mencionarse:

- ❖ El movimiento de escuelas modelos.
- ❖ Los centros experimentales.
- ❖ El movimiento de escuelas autorreguladas.
- ❖ El entrenamiento metodológico conjunto.
- ❖ Los centros de referencia.
- ❖ Actualmente la ayuda metodológica.

En el Modelo de Escuela Primaria 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 un reducido número de matrícula por aula y por la inserción de la tecnología educativa, este último complemento significativo para los procesos que se desarrollan en la escuela, lo que exige este del director de una escuela primaria estar preparado pues este está diseñado como núcleo metodológico central de su concepción para lograr la calidad de esta educación.

El director debe estar preparado en el conocimiento del fin y los objetivos de la escuela primaria pues su determinación y formulación permiten dar continuidad a la etapa anterior o preescolar, pues ellos tienen en cuenta las áreas de desarrollo de la personalidad y precisan al maestro, con un enfoque integrador, aspectos esenciales que debe lograr en sus alumnos. Se tuvo en cuenta en su formulación además, las potencialidades de los niños determinadas en el estudio de los períodos del desarrollo psíquico del escolar cubano por momentos del desarrollo.

Debe dominar el director que el fin de la escuela primaria permite, contribuir a la formación integral de la personalidad del escolar, fomentando, desde los primeros grados, la interiorización de conocimientos y orientaciones valorativas que se reflejen gradualmente en sus sentimientos, formas de pensar y comportamiento, acordes con el sistema de valores e ideales de la revolución socialista.

El proceso de enseñanza aprendizaje y su dirección pedagógica en la clase es un aspecto fundamental para el cual el director debe estar preparado para dirigir con eficiencia, establecer relaciones de trabajo y colaboración entre los ciclos , mediante la planificación coherente de acciones que permitan conducir la labor de los docentes con la unidad de acción que exige la organización por ciclos y los momentos del desarrollo del escolar ; condicionado por los objetivos que se haya planteado a la escuela atendiendo a la etapa del curso y sus prioridades.

Para lograr el funcionamiento de la escuela primaria como palacio de pioneros el director debe tener dominio de la organización del sistema de actividades de la escuela, los aspectos a tener en cuenta para la organización de éstas, las exigencias en la planificación del horario único de la escuela, los procedimientos a emplear en la organización y dirección de las actividades y de las formas organizativas que pueda adoptar el trabajo con los niños y niñas.

El director de una escuela rural debe estar preparado en cuanto a las precisiones para el trabajo con las escuelas rurales multigradas, las variantes que existen y cómo debe planificar estas para lograr un aprendizaje desarrollador en la clase.

El trabajo metodológico en la escuela primaria es el conjunto de actividades que utilizando vías científicas, se diseñan, ejecutan y valoran con el objetivo de propiciar el perfeccionamiento del desempeño profesional del personal pedagógico, en función de optimizar el proceso docente educativo dentro de las posibilidades concretas de un colectivo pedagógico o metodológico de un centro.

Las actividades metodológicas son componente esencial del proyecto del trabajo educativo de la escuela y, en general, del proceso de transformación en que en ella se promueve por lo que están íntimamente relacionadas con todo el trabajo de dirección que se desarrolla en los centros, el director de escuela debe estar preparado en todos los órdenes del trabajo metodológico, las vías a utilizar, los métodos y autoprepararse para ejecutar con calidad este trabajo con el colectivo pedagógico de manera que pueda lograr las transformaciones y lo establecido con respecto a la clase en la Circular No. 1/2000.

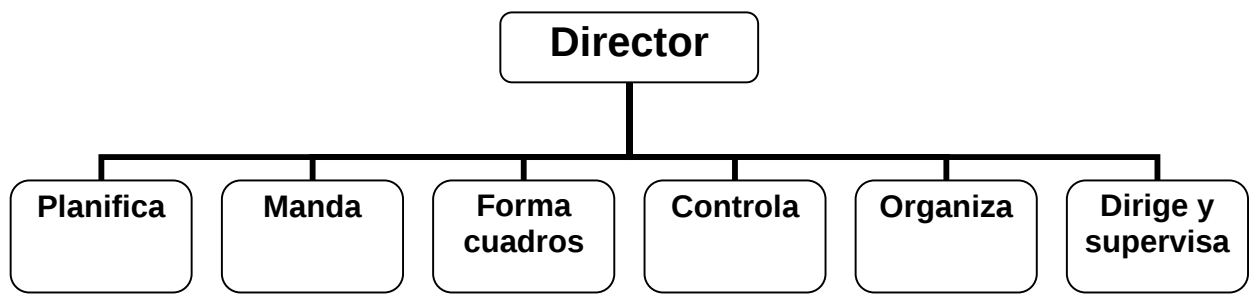
Debe estar consciente el director de que la dirección escolar penetra en todas las actividades que se realizan en la escuela, tanto con los alumnos, como con los

trabajadores, la familia y la comunidad. En consecuencia, la persona responsabilizada con la conducción de una actividad, cualquiera que sea la naturaleza de esta, y la función que tenga quien la lleva a cabo, se ejecuta mediante un proceso de dirección. Así por ejemplo, se revela dirección escolar, en las actividades que realiza el docente con sus alumnos, en las del guía base con los jefes de destacamento, o con los docentes, guías de pionero, o en las que hace un docente con los padres, o del consejo de escuela, entre otras. Por esta razón se requiere de un proceso de dirección integrador, que conduzca con eficiencia la acción de todos los factores de la institución. 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, familia y comunidad, cada uno de los cuales cumplen funciones y tienen objetivos parciales a lograr, vinculados al fin y los objetivos generales del modelo de escuela.

El director debe estar preparado 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.

La dirección de cualquier proceso en la escuela, está caracterizado, ante todo, por la determinación de los objetivos, cuya formulación clara y científicamente fundamentada es decisiva para el éxito, existiendo interrelaciones dialécticas, ya que los primeros determinan qué se quiere obtener, y las funciones qué se deben realizar para alcanzarlos.

En la concepción expuesta 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, tal como se aprecia en el esquema que sigue:



La autora 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, pues este se fundamenta en los elementos siguientes:

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

Cada uno de los miembros que integran el grupo de dirección de la estructura de la escuela tiene misiones y funciones específicas que cumplir. Por misión se

considera la razón fundamental de la exigencia del cargo y que lo diferencia de otros, la función se analiza como las actividades que deben ser realizadas por la persona que ostenta el cargo para que trabaje de manera eficaz y están relacionadas con las tareas que deben ejecutarse en el cumplimiento de las funciones con el objetivo de que sirvan como elementos orientadores de su desempeño en la institución. Una función puede estar vinculada a más de una tarea. **(Anexo I)**

Funciones de los órganos de dirección y técnicos según lo establece el modelo de escuela primaria y las precisiones de la Resolución Ministerial No 119/08. **(Anexo II)**

#### **1.4- Cualidades y funciones que debe cumplir un director de escuela primaria**

La autora hace referencia a las funciones que debe cumplir el director de una escuela primaria para lograr su encargo social, 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:

1. Transmite con claridad a los subordinados los conceptos que sustentan la política educacional, los objetivos, y prioridades por los cuales debe trabajar la escuela para garantizar la formación de los alumnos.
2. Convoca y estimula la participación activa del colectivo de trabajadores alumnos, familia y factores de la comunidad en la determinación y ejecución de las acciones que contribuyen al logro de los objetivos y analiza e informa los resultados que se obtienen.
3. Actúa como mediador con el empleo del tacto necesario, la persuasión y el compromiso para resolver los conflictos y discrepancias en los trabajadores, alumnos, padres y miembros de la comunidad y vela porque no se lleven a cabo acciones que afecten la formación política e ideológica que tiene como responsabilidad la enseñanza primaria.
4. Organiza la vida de la escuela, sus normas y procedimientos tanto de las actividades de los alumnos como de los trabajadores y garantiza un clima

favorable que estimula el desarrollo de los escolares y un trabajo eficiente del colectivo laboral.

5. Concluye el proceso para la determinación de los problemas, las prioridades y la elaboración de la estrategia de trabajo metodológico para su solución; asigna y controla tareas individuales a sus trabajadores para garantizar el cumplimiento de los objetivos y las acciones planificadas para cada curso escolar.

6. Realiza coordinación con los jefes de ciclo para la planificación, ejecución y valoración de acciones de supervisión, entrenamiento, capacitación y el cumplimiento de la docencia directa, así como, atiende personalmente grados del primer ciclo cuando es numeroso el número de aulas.

7. Organiza con sus trabajadores, padres y miembros de la comunidad, grupos de trabajo permanentes o transitorios para encauzar la atención a determinadas prioridades de la escuela.

8. Realiza la evaluación sistemática de los resultados de la labor de los docentes y elabora con la participación de los jefes de ciclo, el certificado de evaluación correspondiente.

9. Asume la responsabilidad de los resultados que se obtienen en el cumplimiento de todas las tareas que se realizan en el centro.

10. Selecciona y prepara a sus reservas.

Así puede afirmarse que su función, como dijo el Che Guevara en 1962, citado por Piñol Guzmán Esther María (1992) es la de orientarlos, coordinar sus esfuerzos y unir sus voluntades en la ejecución de las tareas que reclaman el desarrollo de la sociedad.

Esta idea se reafirma al valorar las palabras del Comandante en jefe, Fidel Castro cuando expresó “Y ustedes son los que tienen la misión sagrada, el papel fundamental en la formación de la conciencia y la ética de las futuras generaciones de cubanos.” (13)

De tal forma, 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.

Los conocimientos y habilidades que los cuadros educacionales deben exhibir en su desempeño profesional y encargo social se han definido en el modelo ideal del director de la escuela primaria.

El desarrollo político, económico y social que experimenta el país, obliga a plantear cada día nuevas y más rigurosas exigencias a los cuadros. El progreso tecnológico y científico, el grado de organización que en consecuencia es preciso alcanzar, el aumento de la conciencia política de las masas y su nivel cultural demandan el fortalecimiento y exigen un nivel de preparación cada vez más alto en sus cuadros y dirigentes, por esta razón, la tarea de selección y formación de los cuadros requiere de especial atención.

La calidad de los directores de que dispone el territorio de Rodas en el sector de la educación, la manera en que estos utilizan y desarrollan su talento, sus conocimientos y experiencia, constituyen claves para el ejercicio de la dirección en la escuela. Sin directores bien preparados la escuela no puede desarrollar la teoría revolucionaria con espíritu creador, en correspondencia con las exigencias de los tiempos, no puede elaborar una línea política justa y organizar con éxito su aplicación en la práctica. El trabajo de los directores y su capacidad para educar a los subordinados, influir políticamente en ellos y organizarlos, es decisivo para lograr la influencia creciente de los fines de la educación primaria.

La política de la formación, selección y capacitación de los cuadros debe garantizar cada vez en mayor medida, que reúnan las características de confiabilidad política, conocimientos profesionales y capacidad como dirigentes que son necesarias, en cada caso y cada momento.

El Comandante en jefe, Fidel Castro Ruz: expresó.” Didigo que nuestro esfuerzo fundamental en los próximos años es de orden cualitativo, cualitativo en todos los sentidos. Cualitativo en el contenido de la enseñanza y en la calidad de la enseñanza, cualitativo en la organización, cualitativo en la formación de la personalidad y la conciencia de los estudiantes, cualitativo en la disciplina, cualitativo en el cumplimiento de los deberes de los cuadros de la educación, de los directores, de los dirigentes, de los jefes de cátedra, de los profesores y de los trabajadores todos de la educación.” (14)

El trabajo de los directores debe partir de las características de cada cuadro y en los análisis que de ellos se haga, se deben apreciar:

- ❖ Sus cualidades y confiabilidad política.
- ❖ La capacidad de dirección y organización que demuestran.
- ❖ Su grado de conciencia y responsabilidad ante el trabajo.
- ❖ El grado de dominio y conocimiento que tenga de la actividad que va a dirigir.

Para que el dirigente logre prestigio en el colectivo debe ganarse la confianza y el respeto de sus subordinados sobre la base de su gestión, de su estilo de trabajo, de sus cualidades personales, pues el director es el arma más poderosa que tiene el hombre para crear una ética, para crear una conciencia, para crear un sentido del deber, un sentido de la organización, de la disciplina y de la responsabilidad por ser el guía del colectivo pedagógico que dirige.

El ideario martiano aporta lecciones que deberán tenerse en cuenta al examinar el contenido de la docencia, para él en la escuela no se trata de echar al hombre el mundo encima y no le quede por donde asomar la vista, sino de dar las llaves de ese mundo para que aprenda a caminar por él, con independencia y amor. Enseña que de lo que se trata es de habituar al hombre a vivir de sí, a utilizar las fuerzas con que en la vida se ha de luchar.

Coherente con Martí, Fidel muestra que las ideas, la lucha y la educación son tres elementos indisolublemente ligados. En su pensamiento la solución de los problemas del hombre está en saber asumir las ideas como arma de transformación de la realidad; al respecto señaló: “las ideas son hoy el instrumento esencial en la lucha de nuestra especie por su propia solución y las ideas nacen de la educación”. (15)

Para ganar prestigio es necesario que todo director se preocupe por seguir de cerca el desarrollo de la ciencia y la cultura y conozca sus tendencias generales, perfeccione constantemente su preparación política, estudie la teoría marxista leninista y sepa aplicarla en la práctica. De este modo, para ganar la autoridad necesaria el director además de tener el cargo debe poseer el poder moral reconocido por el colectivo.

Todos estos aspectos relacionados en los principios, métodos y estilos deben ser objeto de capacitación y estudio sistemático por parte de los directores noveles para su aplicación en el proceso de dirección de las escuelas primarias.

Dentro de las cualidades político- ideológicas y morales se encuentran.

- ❖ La fidelidad a la clase obrera.
- ❖ Al socialismo y al internacionalismo proletario.
- ❖ El espíritu de abnegación y sacrificio.
- ❖ Su alto nivel ideológico, su madurez política.
- ❖ La capacidad para enfrentar los problemas sociales.
- ❖ La vinculación con las masas.
- ❖ El conocimiento de la teoría marxista-leninista.
- ❖ El sentido de responsabilidad, la capacidad de educar con su ejemplo.
- ❖ Actitud crítica y autocrítica.
- ❖ Actitud respetuosa y tacto para tratar a los demás.
- ❖ Honestidad, modestia, austeridad y sencillez.

Dentro de las características técnico-laborales están.

- ❖ El nivel cultural adecuado.
- ❖ Conocimiento y experiencia de la esfera donde trabaja.
- ❖ Conocimiento de las cuestiones económicas fundamentales.
- ❖ Capacidad para organizar y distribuir a los que se encuentran bajo su dirección.
- ❖ Actitud exigente para con los subordinados, iniciativa creadora.
- ❖ Energía y perseverancia.
- ❖ Capacidad para penetrar en la esencia de los hechos y fenómenos.
- ❖ Capacidad para resolver por sí solo los problemas.

Partiendo de estas cualidades resulta necesario destacar que no en todos los casos constituyen fortalezas de los cuadros noveles de la educación primaria, las mismas.

Dentro de los deberes de los cuadros se norman los siguientes:

- ❖ Cumplir y hacer cumplir los planes y directivas del Partido y del Gobierno.

- ❖ Velar por la protección de los recursos humanos y financieros y luchar por su uso adecuado.
- ❖ Ser un activo constructor de la sociedad socialista.
- ❖ Observar estrictamente las leyes, respetar la legalidad socialista y contribuir a su cumplimiento.
- ❖ Guardar celosamente los secretos del Partido y del Estado.
- ❖ Ser sinceros y honrados y jamás ocultar ni tergiversar la verdad.
- ❖ Esforzarse cada día más.
- ❖ Combatir el burocratismo.
- ❖ Ser modesto y sencillo.
- ❖ Practicar la austeridad es decir, no abusar del poder.
- ❖ Basar las relaciones de amistad en los principios de la moral.
- ❖ Mantener una actitud ejemplar ante la defensa y el estudio.
- ❖ Contribuir a la formación del hombre nuevo.
- ❖ Ser un ejemplo de conducta humana.
- ❖ Desarrollar la crítica y la autocrítica.
- ❖ Ser receptivo.
- ❖ Prestar la debida atención a las críticas.
- ❖ Contribuir a la formación y desarrollo de los subordinados.
- ❖ Aplicar los métodos de dirección colectiva.
- ❖ Practicar la delicadeza y el tacto.
- ❖ Emplear los logros de la ciencia y la técnica.

En el Código de ética de los Cuadros del Estado Cubano del 17 de Julio de 1996 se plantea:

El precepto martiano “La patria es ara y no pedestal” significa usar la autoridad y el poder que el pueblo y la Revolución otorgan y por los cuales debemos responder cada día como un honor y compromiso para contribuir a la obra colectiva que es desarrollar una sociedad socialista en condiciones complejas y adversas, pero sobre sólidas bases, gestadas a lo largo del proceso revolucionario.

La preservación de los principios revolucionarios que han conformado una genuina cultura política y ética de la Revolución cubana es una responsabilidad de todo

nuestro pueblo, quienes lo representen en diferentes niveles de dirección, ostenten funciones gubernamentales y estatales tienen el nivel de actuar acorde con dichos principios como única forma de legitimarlos, tanto en el desempeño del cargo como en la vida personal. En este documento aparecen valores y principios sustentados por la Revolución y que adquieren hoy mayor relevancia, se norman además acciones éticas a la que nos convoca la revolución socialista por su propia naturaleza popular y sus humanos objetivos estratégicos. Estos constituyen un culto a la dignidad y sensibilidad del hombre, desde posiciones marxistas leninistas y en síntesis, con la mas avanzada tradición nacional que, al sentir de José Martí, considera que “Todo hombre está obligado a honrar con su conducta privada, tanto con la pública, a su Patria”. (16)

## **Capítulo II. Una estrategia de capacitación en el componente de dirección para directores noveles que laboran en la Educación Primaria.**

### **2.1 Diagnóstico del estado actual de los directores noveles**

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

La autora asume el modelo participativo, el cual le permite determinar las necesidades de aprendizaje de los directores noveles en el componente de dirección, por su enfoque participativo; con el se involucran directamente a todos los afectados en el problema, presentan elementos de conciliación, discrepancias, prioridades y una identificación en los primeros pasos de su aplicación.

La determinación de necesidades de aprendizaje se centró en la obtención de información siguiendo el modelo participativo que incluye la precisión del estado actual o real.

La población para la determinación de las necesidades de capacitación fue conformada por los 16 directores de la educación primaria del municipio Rodas y la muestra la integran los 9 directores noveles de esta educación. De estos, 5 se desempeñan como directores de escuelas urbanas y 4 en las zonas rurales, 7 son Licenciados en Educación Primaria lo que representa el (77.7%), 2 estudian Licenciatura en Educación Primaria, lo que representa el (22.2%). Respecto a la experiencia profesional, 5 (71.4 %) tienen 5 años, 2 (28.5 %) tienen entre 2 y 4 años.

El análisis de las necesidades de capacitación se realizó a partir de la aplicación de un conjunto de técnicas e instrumentos que abarcó la revisión de de los documentos de planeación del trabajo de la escuela ( convenio colectivo, plan de trabajo de la escuela, mensual e individual del director), la observación al sistema de reuniones, encuestas y entrevistas que hicieron posible determinar las regularidades de la situación real de la preparación en el componente de dirección para dirigir los procesos en la escuela.

### **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.
- ❖ La totalidad de los directores noveles 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 daba salida a las acciones diseñadas para determinada etapa en el plan de trabajo de la escuela.
- ❖ Se pudo apreciar que el 80 % de los directores noveles carecían de 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.

#### **Análisis plan de trabajo Individual del director. (Anexo IV)**

- ❖ 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 en el 100% que 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 a lo planificado con sus subordinados en despachos.

#### **Observación a un consejo de dirección (Anexo V)**

- ❖ El 100 % de los directores noveles presentaron insuficiencias en el tratamiento y análisis de las orientaciones del organismo superior en diferentes puntos del orden del día.
- ❖ En el 100 % de los directores noveles se observaron insuficiencias en la elaboración de la autopreparación pues como parte de las condiciones previas no se realizaba de forma sistemática y para todos los puntos del orden del día.
- ❖ En el 100 % de los directores noveles elaboran y divulgan el orden del día pero no con la antelación que deben hacerla.

- ❖ El 100 % de los directores noveles realizaron un análisis superficial de los puntos del orden del día por lo que quedaron imprecisiones y prioridades sin evaluar y decisiones por tomar.
- ❖ El 100 % de los directores noveles no lograron la participación activa de los miembros del consejo de dirección en el debate y no se logró el protagonismo estudiantil.
- ❖ El 100% de los directores noveles presentaron dificultades al realizar las conclusiones de la reunión.
- ❖ El 100 % de los directores noveles no realizó el análisis final de los acuerdos y sus precisiones y les faltó ofrecer las orientaciones para el seguimiento y control a los acuerdos tomados.

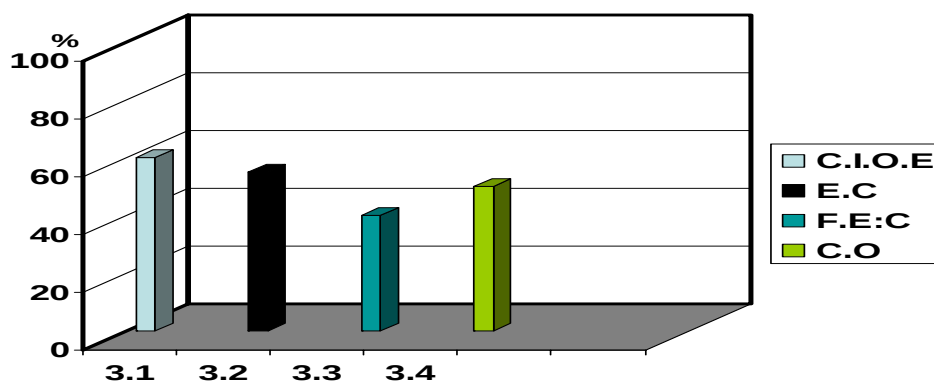
**Encuesta (Ver anexo VI).**

- ❖ El 100 % de los directores noveles coinciden en no tener pleno dominio de las funciones generales de dirección.
- ❖ El 100 % de los directores noveles 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 noveles presentan dificultades en 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 noveles presenta dificultades en el dominio y aplicación de las vías para dar tratamiento a los conflictos que se presentan en la institución escolar que dirigen.
- ❖ El 100 % de los directores noveles presenta carencias en el dominio de las funciones específicas de dirección que debe cumplir en su gestión en la institución escolar.
- ❖ El 100 % de los directores noveles tiene falta de dominio de los aspectos a tener en cuenta para el logro de una reunión eficiente.

- ❖ 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.

#### **Entrevista. (Ver anexo VII).**

Al constatar el nivel de conocimientos que poseen los directores noveles de la educación primaria con relación a la comunicación en el proceso de dirección se pudo inferir que falta profundidad en el conocimiento que poseen de los rasgos y componentes que forman parte 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, de igual forma carecen de dominio de las cualidades de un buen orador y su importancia en el proceso de dirección en la escuela. **(Gráfico 1)**



#### **Entrevista grupal a los metodólogos integrales de la educación primaria de la Dirección Municipal de Educación de Rodas (Ver anexo VIII)**

Se aplica con el propósito de indagar acerca del sistema de capacitación que ofrecen a los directores noveles desde el sistema de visita en el componente de dirección. El resultado de la misma evidenció la necesidad que tienen los directores noveles de la educación primaria de su capacitación en el componente de dirección, por lo que es necesario que se preparen en las concepciones actuales del tema mediante la vía de taller y autopreparación a través del sistema

de visitas en el puesto de trabajo; todos los directores mostraron una total disposición para iniciar el proceso de preparación.

El conjunto de métodos de investigación aplicados permitió realizar una valoración general acerca de las necesidades de capacitación de los directores noveles de la Educación Primaria en el componente de dirección. En la búsqueda de regularidades a partir del procesamiento de la información obtenida, se aprecian necesidades de capacitación relacionadas con:

- ❖ Funciones generales y el ciclo directivo en la escuela.
- ❖ Funciones específicas de un director de escuela primaria y del sector rural.
- ❖ La toma de decisiones.
- ❖ La comunicación desde las funciones de dirección
- ❖ Los principios de la dirección educacional.
- ❖ La planeación estratégica.
- ❖ Los métodos y estilos de dirección.
- ❖ Modelo de la escuela primaria.
- ❖ Tratamiento a los conflictos
- ❖ Las transformaciones en las zonas rurales.

## **2.2 Fundamentos de la estrategia de capacitación a directores noveles**

El tratamiento a los diferentes componentes de preparación de los cuadros, según lo establecido en los Lineamientos rectores de la Política de Cuadros en Cuba ocupa un lugar significativo y de manera particular la capacitación de los directores noveles, en este caso los de la Educación Primaria, con énfasis en el componente de dirección a partir de considerar las necesidades de capacitación que en tal sentido presentan.

Respondiendo a estas necesidades fue concebida una estrategia de capacitación cuyo perfeccionamiento continuo en la práctica educativa, contribuye a la gestión de dirección en las instituciones que dirigen.

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.

La autora de esta tesis asume el criterio de que en el campo de la dirección la estrategia se refiere a la transformación de un objeto desde un estado real hasta un estado deseado.

De igual manera se ha profundizado en la definición de capacitación, entendida esta como un proceso de toma de decisiones para dar respuesta a la problemática expuesta.

Se asume como estrategia de capacitación la proyección de un sistema de acciones estrechamente relacionadas, a corto, mediano y largo plazo que permitan la transformación en el proceso de dirección de la escuela primaria.

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.

La estrategia de capacitación que se presenta está compuesta por un sistema de acciones estrechamente relacionadas, que se encaminan a la preparación de los directores noveles de la educación primaria, en el componente de dirección; parten de un diagnóstico de las necesidades de capacitación, de la determinación de un objetivo general, que conduzca a la satisfacción de esas necesidades, los plazos para su ejecución, y las formas organizativas de la capacitación que la integran, así como las formas de evaluación.

Se distingue por el empleo, durante el proceso de capacitación, de la acción reflexiva en torno a la práctica en su gestión de dirección; se propicia el diálogo, el intercambio, en función de que se produzcan mejoras sustanciales en la dirección de todos los procesos en la escuela.

La misma se ha diseñado atendiendo a las formas organizativas de la superación determinadas (autopreparación y talleres metodológicos), lo cual favorece la preparación de estos, caracterizada por la reflexión sobre la práctica.

Los presupuestos teóricos metodológicos que sustentan la estrategia, 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, de manera que se establece y desarrolla una acción sinérgica entre ambos, 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, entre otros aspectos, 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:** en cuanto esta posición, desde la obra de Vigotvsky particularmente, los postulados relacionados con el principio de la unidad de lo afectivo y lo cognitivo, lo 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 dialogo).

**Desde el punto de vista pedagógico:** se sustentó en los componentes y principios de la pedagogía. Estos componentes son: objetivo, contenido, métodos y procedimientos, medios, formas organizativas y evaluación.

El objetivo es el resultado que se aspira alcanzar mediante el contenido.

El método garantiza, en su dinámica, la apropiación del contenido y el logro del objetivo, este es flexible, se adecua a las condiciones para alcanzar el objetivo:

Se sustentó en los principios establecidos para la dirección del proceso pedagógico:

1-Principio de la unidad del carácter científico e ideológico del proceso pedagógico.

2- Principio de la vinculación de la educación con la vida, el medio social y el trabajo, en el proceso de educación de la personalidad.

3- Principio de la unidad de lo instructivo, lo educativo y lo desarrollador, en el proceso de la educación de la personalidad.

4-Principio de la unidad de lo afectivo y lo cognitivo, en el proceso de la educación de la personalidad.

5- Principio del carácter colectivo e individual de la educación y el respeto a la personalidad del educando.

6-Principio de la unidad entre la actividad, la comunicación y la personalidad.

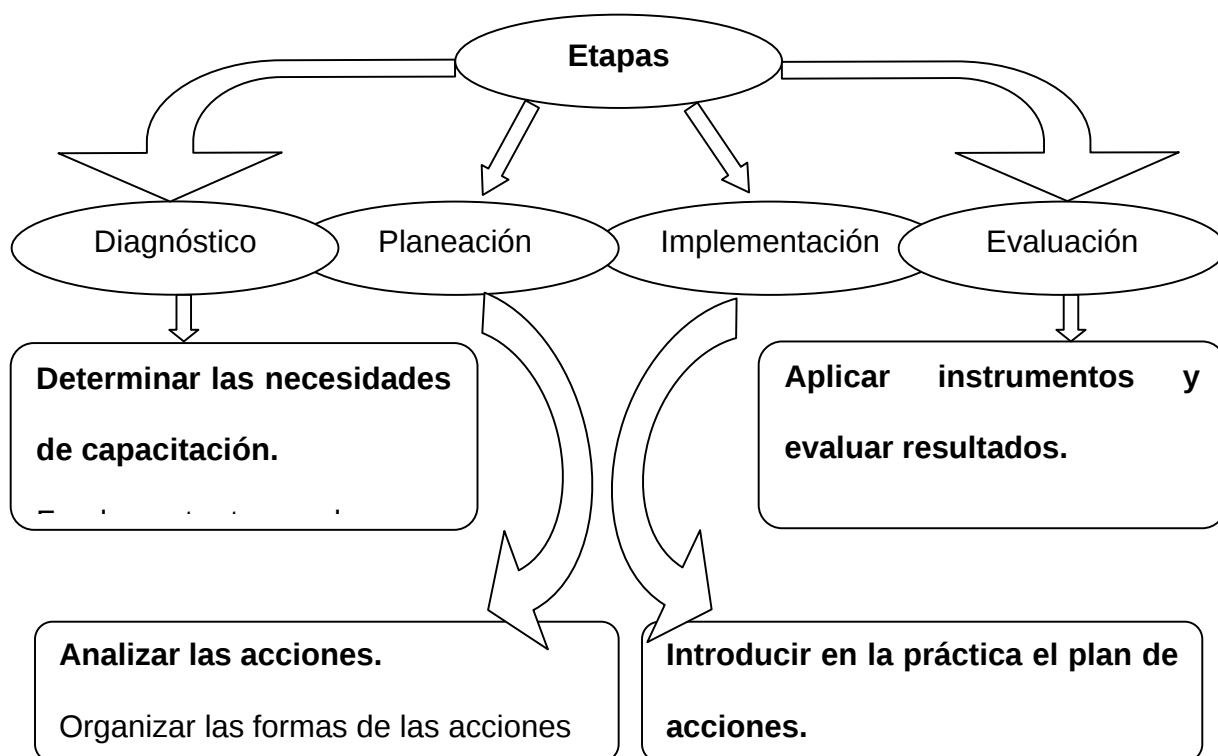
Esta estrategia asume como forma de capacitación en el puesto de trabajo el taller metodológico y la autopreparación en la que se tomen en consideración los componentes y leyes de la dialéctica del proceso pedagógico.

### **2.3 Estructuración de la estrategia de capacitación.**

La estrategia de capacitación conformada tiene como objetivo general:

- ❖ **Contribuir a la capacitación de los directores noveles de la Educación Primaria en el componente de dirección de manera que permita la apropiación de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para dirigir los procesos en la escuela.**

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



### **Etapas**

#### **Etapas de diagnóstico**

Esta etapa está dirigida a la determinación de las necesidades de capacitación de los directores noveles de la educación primaria, en el componente de dirección.

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

#### **Etapas de planeación**

La etapa de planeación se realiza a partir de la determinación de necesidades de capacitación de los directores noveles de la educación primaria en el componente de dirección.

Sobre esta base se proyectan las acciones dirigidas a la determinación de los objetivos, los contenidos de la capacitación, las formas de organización de la capacitación y la evaluación de cada forma organizativa.

#### **Determinación de los objetivos**

Los objetivos en relación con las necesidades de capacitación determinadas y en función de orientar y guiar el proceso de preparación propuesto, son los siguientes:

Objetivos específicos:

- 1. Preparar a los directores noveles en conceptos relacionados con la dirección, la dirección educacional y sus principios para lograr una mejor comprensión de la concepción científica del proceso de dirección en la escuela.**
- 2. Dotar a los directores noveles sobre los conceptos en cuanto a la toma de decisiones, los requisitos para una decisión eficiente y el papel que deben jugar las estructuras en la toma de decisiones.**
- 3. Preparar a los directores noveles en cuanto a la elaboración del convenio colectivo de su centro así como en la elaboración del plan individual para la correcta proyección de acciones que garanticen la puesta en práctica de las transformaciones en la educación primaria.**
- 4. Capacitar a los directores noveles en el contenido que abarcan las funciones generales de dirección en la institución escolar.**
- 5. Demostrar la relación que existe entre las funciones generales de dirección y su concepción como ciclo directivo.**
- 6. Diseñar el organigrama de la escuela primaria según las características de la institución que dirige.**
- 7. Preparar a los directores noveles en la conceptualización de métodos y estilos de dirección y su instrumentación en la práctica de su gestión en la institución que dirige.**
- 8. Preparar a los directores noveles a través del análisis de situaciones de la comunidad, el colectivo estudiantil y la familia para la adecuada conducción de los conflictos.**
- 9. Argumentar la necesidad de un adecuado conocimiento de las funciones específicas del director de una escuela primaria y una escuela rural y su correcta planificación en el sistema de trabajo de la escuela y el plan de**

**trabajo individual del director.**

**10. Preparar a los directores noveles en la concepción científica del sistema de trabajo en la escuela, las etapas que lo componen y su relación con el sistema de reuniones, sistema de visita y otras actividades que se desarrollan en la misma.**

**Analizar la necesidad a través de la práctica escolar de la operatividad del plan de trabajo metodológico para lograr una planificación eficiente a partir de los problemas definidos y las prioridades por etapas del curso escolar.**

**11. Preparar a los directores noveles en la concepción de una reunión eficiente a partir de los documentos rectores del trabajo específicamente lo establecido en la Resolución Ministerial 67/2008 relacionada con el Consejo de Dirección y en el modelo de escuela primaria.**

**12. Contribuir a la preparación de los directores noveles en cuanto a la ejecución en su desempeño de una adecuada comunicación para que logren poner en práctica rasgos, formas, cualidades y estilos de esta en la toma de decisiones en la institución escolar.**

**13. Preparar de forma práctica a los directores noveles en la conducción de un consejo de dirección donde se ponga de manifiesto la preparación recibida hasta la etapa en los aspectos trabajados.**

**14. Preparar a los directores noveles en la operatividad de la estrategia metodológica en el sistema de trabajo y sistema de reuniones del centro.**

**15. Preparar a través de un taller metodológico a los directores noveles en cuanto a la concepción del modelo de escuela primaria.**

**16. Preparar a los directores noveles en la nueva concepción del trabajo metodológico para el próximo curso escolar, así como los cambios que se operan en la concepción de los sistemas de visitas desde los diferentes niveles, a partir del proyecto de trabajo metodológico recibido.**

**17. Preparar a través de un taller metodológico a los directores noveles en cuanto a la dirección pedagógica del proceso de enseñanza aprendizaje en la clase.**

**18. Preparar a través de una actividad práctica a los directores noveles en**

cuanto a la estructura organizativa de las escuelas primarias y la misión de éstas.

**19. Preparar a los directores noveles a través de un taller metodológico en cuanto a la concepción del horario único y las diferentes formas de la organización de las actividades en la escuela primaria.**

**20. Preparar a los directores noveles a través de un taller metodológico en cuanto a las acciones a desarrollar en el consejo de escuela, escuela de padres, labor social y funcionamiento de la comisión psicopedagógica.**

**21. Preparar a los directores noveles en las diferentes acciones que tienen que ejecutar para lograr las transformaciones a llevar a cabo en la educación primaria.**

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

- ❖ Principios de la dirección educacional.
- ❖ Las funciones específicas de un director de escuela primaria.
- ❖ La planeación estratégica y la dirección por objetivos.
- ❖ El plan de trabajo de la escuela.
- ❖ El plan de trabajo individual del director.
- ❖ Resolución ministerial 119/08, artículos 21, 24, 25, 26, 27, 28 y 30.
- ❖ 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 convenio colectivo de trabajo.
- ❖ El trabajo en las transformaciones de la escuela rural.

Los temas para el desarrollo de los talleres metodológicos se agrupan:

Taller No 1

- ❖ **Funciones generales de dirección su correspondencia con las funciones específicas del director de una escuela primaria.**

#### **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.**

#### **Taller No 3**

- ❖ **El diagnóstico institucional.**
- ❖ **La caracterización del centro.**

#### **Taller No 4**

- ❖ **La dirección escolar en la escuela primaria, propuestas para su perfeccionamiento.**
- ❖ **Propuestas para su perfeccionamiento.**
- ❖ **Diseño del trabajo de cada miembro de la escuela.**

#### **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 plan de trabajo de la escuela.**
- ❖ **El plan de trabajo individual del director.**
- ❖ **El convenio colectivo y el plan individual de los docentes.**

#### **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.**

#### **Taller No 8**

- ❖ **La reunión eficiente.**

- ❖ **Elaboración del plan temático del consejo de dirección a partir de los objetivos priorizados.**
- ❖ **Elaboración del orden del día del consejo de dirección.**
- ❖ **Aspectos a tener en cuenta antes durante y después de la reunión.**

Taller No 9

- ❖ **Especificidades de la dirección en el sector rural.**

### **Determinación de las formas organizativas de la capacitación**

Atendiendo a los requerimientos de la preparación de los cuadros desde el puesto de trabajo, a partir de la normado en la Resolución Ministerial 119/2008 y las necesidades que generan los nuevos retos y transformaciones en la Educación Primaria, se han previsto diferentes formas de capacitación que posibilitan la realización de acciones concernientes a la preparación en el componente de dirección de los directores noveles de la Educación Primaria.

Las formas organizativas de la capacitación que amparan la estrategia que se propone, se han seleccionado teniendo en cuenta que propicien una mayor reflexión y creatividad respecto a la práctica educativa como escenario esencial del desempeño profesional de los directores. Considerando estos requerimientos las acciones de superación se han ordenado de la manera siguiente: autopreparación y talleres metodológicos.

**La autopreparación**, es la actividad previa indispensable que realiza el cuadro para la realización exitosa de sus funciones, por tanto, 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

Fidel Castro Ruz, en el discurso pronunciado en el acto de graduación del Destacamento Pedagógico Universitario Manuel Ascunce Domenech el 7 de julio de 1981 expresó:

“El educador no debe sentirse nunca satisfecho con sus conocimientos. Debe ser un autodidacta que perfeccione permanentemente su método de estudio”. (17)

Significó además que la autopreparación es la base de la cultura del profesor. La autopreparación tendrá calidad si existe el espíritu de superación, si se es exigente consigo mismo, si se está inconforme con los conocimientos que poseen. La inquietud intelectual de un profesor es cualidad inherente de su profesión. Cuando se tiene clara conciencia del papel que desempeña, el estudio se convierte en un placer, además de gran necesidad.

La autora considera que las actividades de autopreparación juegan un papel fundamental a partir de la apropiación de los conocimientos y de la forma en que sus pensamientos se mueven para hacer la abstracción de los elementos teóricos que se transmiten en la preparación de la propuesta. El objetivo básico radica en contribuir a formar directores con una sólida base teórica-práctica y científica, que le permita estar a la altura de las exigencias actuales y la ejecución de tareas, en las que debe tener como premisa esencial el estudio de documentos normativos: resoluciones, circulares, materiales metodológicos, desde su puesto de trabajo. Después de recibir la impartición de conocimientos teóricos de forma individual y grupal en correspondencia con sus necesidades y las características del contexto en que se desempeñan.

La propuesta se caracteriza por tener predominio de actividades prácticas a través de los talleres metodológicos 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 las funciones inherentes al cargo que desempeña.

**Taller Metodológico:** según lo establecido en el artículo 38 de la Resolución Ministerial 119/08, es la actividad que se realiza en cualquier nivel de dirección con los docentes y en el cual de manera cooperada, se elaboran estrategias, alternativas didácticas, se discuten propuestas para el tratamiento de contenidos y métodos y se arriba a conclusiones generalizadas.

Estos talleres metodológicos se realizaron en la búsqueda de vías que garanticen la preparación del director en su gestión de dirección para lograr los objetivos y fines de la educación primaria.

**Selección del contenido:** es una acción que está dirigida a seleccionar el contenido para la capacitación en el componente de dirección, a partir de la consideración de las necesidades, los contenidos científicos fundamentales de la dirección y las transformaciones de la educación primaria, lo que conduce a la determinación de los contenidos mediante los cuales se precisan 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 capacitación de los directores noveles de la educación primaria, así como las formas a utilizar para el tratamiento a estos contenidos.

#### **Determinación de la evaluación de cada forma organizativa de la capacitación**

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 noveles de la educación primaria.

Esta forma de asumir la evaluación, permite conocer la marcha del proceso de capacitación de los directores noveles de la educación primaria en determinados momentos de las distintas formas organizativas de la capacitación proyectada, a la vez que permite repensar y rediseñar el proceso, los objetivos, las acciones de la estrategia.

En las formas de capacitación determinadas se prevé como regularidad, el empleo de la evaluación sistemática por cuanto se realiza de forma constante en las distintas formas de capacitación adoptadas respondiendo al objetivo previsto, y

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

### **Presentación de La estrategia a los especialistas**

Para la evaluación de la calidad de la estrategia por el criterio de especialistas se elaboró un cuestionario, el cual fue sometido a criterio de 3 especialistas, 2 másteres y 1 Licenciado de la Dirección Municipal de Educación de Rodas.

Para la selección de los especialistas tuvo en cuenta los siguientes requisitos:

- ❖ Ser graduado de 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 **(Anexo IX)**.

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 capacitación presentada se determinan los aspectos significativos aportados para proceder a la implementación de esta, entre estos se consideran los siguientes:

- ❖ Existe un criterio común en que las acciones diseñadas en la estrategia de capacitación se corresponden con los resultados del

diagnóstico de necesidades de los directores noveles de la educación primaria, objeto de estudio.

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

### **Etapas de Implementación**

La implementación de la estrategia de capacitación se realizará una vez concluida la planeación estratégica y los criterios ofrecidos por los especialistas. Esta etapa tiene el propósito esencial de llevar a vías de hecho el desarrollo de las formas de organización de capacitación previstas.

Las acciones de capacitación concebidas en la estrategia se han previsto para ser desarrolladas desde el mes de mayo/08 hasta febrero/09.

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

| Acciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Fecha y<br>Lugar                                        | Ejecutor                                          | Participan-<br>tes                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <p><b><u>Autopreparación</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Principios de la dirección educacional.</li> <li>• Las funciones específicas de un director de escuela primaria.</li> <li>• La planeación estratégica y la dirección por objetivos.</li> <li>• Resolución ministerial 119/08, artículos 21, 24, 25, 26, 27, 28 y 30.</li> <li>• Métodos y estilos de dirección.</li> <li>• La toma de decisiones.</li> <li>• La comunicación en la institución escolar.</li> <li>• Estilos del liderazgo.</li> <li>• Aspectos a tener en cuenta en el desarrollo de una reunión eficiente.</li> <li>• El modelo de la escuela primaria.</li> <li>• El tratamiento a los conflictos.</li> <li>• El trabajo en las transformaciones de la escuela rural.</li> </ul> | <p>Mayo a julio</p> <p>septiembre octubre noviembre</p> | <p>Asesor de cuadros</p> <p>Asesor de cuadros</p> | <p>Directores noveles Metodólogos</p>                   |
| <p><b><u>Talleres metodológicos</u></b></p> <p>Taller No 1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Funciones generales de dirección su correspondencia con las funciones específicas del director de una escuela primaria.</li> </ul> <p>Taller No 2</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>Diciembre 1ra sem</p> <p>Diciembre</p>               | <p>Asesor de cuadros</p> <p>Asesor de cuadros</p> | <p>Directores noveles metodólogos</p> <p>Directores</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                           |                   |                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------|--------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• La planeación estratégica (PE) y la dirección por objetivo (DPO).</li> <li>• Los objetivos priorizados del MINED, R/M 118/08.</li> <li>• Elaboración del plan temático del consejo de dirección.</li> </ul>                                           | última sem                |                   | noveles metodólogos            |
| Taller No 3 <ul style="list-style-type: none"> <li>• El diagnóstico institucional.</li> <li>• La caracterización del centro.</li> </ul>                                                                                                                                                        | Enero 2009<br>1ra sem     | Asesor de Cuadros | Directores noveles metodólogos |
| Taller No 4 <ul style="list-style-type: none"> <li>• La dirección escolar en la escuela primaria, propuestas para su perfeccionamiento.</li> <li>• Diseño del trabajo de cada miembro de la escuela.</li> </ul>                                                                                | Enero 2009<br>Última sem  | Asesor de Cuadros | Directores noveles metodólogos |
| Taller No 5 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de la escuela primaria.</li> <li>• Confección del horario único y flexible.</li> <li>• Elaboración del organigrama del centro a partir de las características de cada escuela.</li> </ul>                                          | Agosto 2008<br>Íltima sem | Asesor de Cuadros | Directores noveles metodólogos |
| Taller No 6 <ul style="list-style-type: none"> <li>• La planificación del trabajo en la escuela primaria.</li> <li>• El plan de trabajo de la escuela.</li> <li>• El plan de trabajo individual del director.</li> <li>• El convenio colectivo, el plan individual de los docentes.</li> </ul> | Sep 2008<br>1ra sem       | Asesor de Cuadros | Directores noveles metodólogos |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Octub 2008<br>1ra sem     | Asesor de Cuadros |                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 4ta sem                   | Asesor de Cuadros |                                |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                   |                          |                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------|
| <p>Taller No 7</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los conflictos en la institución escolar.</li> <li>• Como conducir los conflictos, aspectos a tener en cuenta.</li> <li>• Atención a los conflictos en las reuniones de padres.</li> </ul>                                                                                                | <p>Enero 2009</p> <p>1ra sem</p>  | <p>Asesor de Cuadros</p> | <p>Directores noveles metodólogos</p>       |
| <p>Taller No 8</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La reunión eficiente.</li> <li>• Elaboración del plan temático del consejo de dirección a partir de los objetivos priorizados.</li> <li>• Elaboración del orden del día del consejo de dirección.</li> <li>• Aspectos a tener en cuenta antes durante y después de la reunión.</li> </ul> | <p>Noviem 2008</p> <p>1ra sem</p> | <p>Asesor de Cuadros</p> | <p>Directores noveles del sector rural.</p> |
| <p>Taller No 9</p> <p>Especificidades de la dirección del sector rural.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                   |                          |                                             |

Las acciones de capacitación determinadas se insertan en el sistema de de trabajo de la escuela primaria. Las mismas toman en cuenta las condiciones objetivas y organizativas que garantizan la participación e implicación activa y productiva de los directores, a partir de la toma de conciencia en relación a las principales problemáticas que afronta 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 y recuperan los mejores aciertos, propuestas y soluciones, se atienden la satisfacción de las expectativas y se orienta el próximo taller.

Desarrollo de los talleres.

Taller No 1

**Tema:** Las funciones generales de dirección.

**Objetivo:** analizar las funciones generales de dirección y específicas del director de una escuela primaria.

**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 y las relaciones que establecieron entre ellas se enfatizó en la función de control y tipos de control, como 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. Capítulo No2 páginas 45, 46 y 47.**
- ❖ Dirección Organización e Higiene del escolar. Capítulo I página 22 y 28.**
- ❖ Guía de estudio de cuarto año. Dirección Educacional (materiales complementarios páginas 14 -17.)**

**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 dos directores se le orientó profundizar en la función del mando y tipos de control.**

**La forma de evaluación: oral a partir de los conocimientos habilidades y actitudes que evidenció cada director.**

**Taller No 2**

**Tema: 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.**

**Objetivo: perfeccionar la preparación de los directores noveles en cuanto a la planeación estratégica, la dirección por objetivos y la relación que existe con los objetivos priorizados y su concreción en el plan temático del 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 y se dieron a conocer las reglas de trabajo en grupo, entre otras.**

**Durante el desarrollo se expuso por cada director 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 presente 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 119/08, 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: oral y la de revisión de documentos.**

**Taller No 3**

**Tema:** El diagnóstico institucional. La caracterización del centro.

**Objetivo:** preparar a los directores noveles para el perfeccionamiento del diagnóstico en la escuela primaria.

**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, capítulo No III.
- ❖ Mi familia es así.

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.

Las formas de evaluación: oral, revisión de documentos además se constató su impacto en la caracterización que hicieron los directores en las visitas de

**ayuda metodológica e inspección.**

**Taller No 4.**

**Tema: La dirección escolar en la escuela primaria. Propuestas para su perfeccionamiento. Diseño del trabajo de cada miembro de la escuela.**

**Objetivo: preparar a los directores noveles de la educación primaria para que perfeccionen su labor de dirección en la escuela que dirigen.**

**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, los procedimientos a seguir por cada miembro del grupo de dirección y factores de la comunidad, se analizó cómo pusieron en práctica las funciones de dirección en ese proceso con mayor énfasis en el consejo de dirección como órgano rector.**

**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 páginas 86-96.**
- ❖ **Dirección Organización e Higiene del Escolar páginas 20-22.**
- ❖ **Modelo de la escuela primaria.**

**Se elaboró el orden del día del colectivo de ciclo, así como la guía de su observación de acuerdo con el objetivo elaborado para la etapa.**

**Se observó un colectivo del primer ciclo en el centro de referencia donde se puso en práctica la guía elaborada para la observación.**

**Al finalizar se valoraron los mejores aciertos, propuestas 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.**

**Forma de evaluación: oral, revisión de documentos y observación del desarrollo de los colectivos de ciclos.**

**Taller No 5.**

**Tema: Modelo de la escuela primaria. Confección del horario único y flexible.**

**Elaboración del organigrama a partir de las características de cada escuela.**

**Objetivo: profundizar en la preparación de los directores noveles de la educación primaria en cuanto a 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.

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

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

Formas de evaluación: oral, revisión de documentos, observación a través de los sistemas de visitas del cumplimiento del horario.

Taller No 6.

Tema: La planificación del trabajo en la escuela primaria. El plan de trabajo de la escuela .El plan individual de trabajo del director. El convenio colectivo de trabajo.

Objetivo: profundizar en la preparación de los directores noveles de la educación primaria en cuanto a la planificación del sistema de trabajo.

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 intercambio donde los directores expusieron sus experiencias acerca de la planificación del trabajo, las etapas, cómo daban salida a las acciones del plan metodológico y plan anual y cómo incluían las tareas en el plan individual de trabajo de ellos y del jefe de ciclo, donde se analizó además cómo en este proceso se cumplían 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.
- ❖ Tesis de maestría de Sergio Alonso Sobre el sistema de trabajo del MINED (2002).
- ❖ Plan de trabajo anual de los centros.
- ❖ Plan de trabajo metodológico de los centros.
- ❖ Dirección Organización e Higiene del Escolar 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.

En el caso de los directores del sector rural se indicó profundizar en los pasos a seguir en la elaboración del convenio fundamentalmente en el trabajo en comisiones.

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

Formas de evaluación: oral, revisión de documentos, observación a través de los sistemas de visitas de la elaboración del plan de trabajo de la escuela y el plan individual de la estructura.

Taller No 7.

Tema: Como conducir los conflictos en la institución escolar. Como conducir los conflictos, aspectos a tener en cuenta, atención a los conflictos en las reuniones de padres.

Objetivo: preparar a los directores noveles de la educación primaria en

cuanto a la conducción adecuada de los conflictos en la institución escolar.

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 una situación problemática que generó un conflicto, donde cada director expuso sus criterios, se analizaron diferentes concepciones acerca de los conflictos y se intercambió acerca 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 la institución escolar donde dirigen, coincidiendo que estos se dan fundamentalmente con la familia, por lo que se determinó desarrollar un consejo de escuela demostrativo donde se atendiera un conflicto a partir del centro de referencia.

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.

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

Formas de evaluación: oral, revisión de documentos, observación a través de los sistemas de visitas a los consejos de escuelas y el resto de los

procesos de la escuela el tratamiento que se ofrece a los conflictos.

Taller No 8.

**Tema:** La reunión eficiente. . Aspectos a tener en cuenta antes durante y después de la reunión. Elaboración del plan temático del consejo de dirección a partir de los objetivos priorizados. Elaboración del orden del día del consejo de dirección.

**Objetivo:** preparar a los directores noveles de la educación primaria en cuanto a la conducción eficiente de los sistemas de reuniones.

**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, su relación con el plan temático del consejo de dirección. 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 a la observación de un consejo de dirección demostrativo.

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 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.
- ❖ Plan temático de los consejos de dirección de cada centro.

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

Evaluación: oral, revisión de documentos, observación a través de los sistemas de visitas a los consejos de dirección y el resto del sistema de reuniones de los centros donde laboran los directores noveles.

Taller No 9.

**Tema:** Especificidades del sector rural

**Objetivo:** preparar a los directores noveles de la educación primaria en el sector rural en cuanto a las características, funciones y misiones en la zona rural.

**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 trabajó en dúos, donde se estableció un debate dirigido a la organización de la dirección zonal, la misión del director y las características de la planificación en esta zona.

Se orientó un trabajo de mesa donde fueron consultados los documentos más importantes que debe poseer el director de una zona rural y su estructura. Se trabajó en la elaboración de un plan individual de un docente.

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 No 1 “Una propuesta pedagógica para la planificación, ejecución y control del trabajo en las zonas rurales”.**

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

**Formas de evaluación: oral, revisión de documentos, observación a través de los sistemas de visitas a los consejos de dirección y el resto del sistema de reuniones de los centros donde laboran los directores noveles del sector rural.**

Los resultados obtenidos en cada una de las actividades desarrolladas a partir de las formas (autopreparación y talleres metodológicos) empleadas y la utilización de la técnica positivo, negativo y sugerencias facilitó los siguientes resultados:

Como aspectos Positivos se distinguieron:

- ❖ **Clima emocional afectivo en que se desarrollaron las diferentes acciones de la estrategia.**
- ❖ **La vinculación teoría- práctica durante la realización de cada actividad.**
- ❖ **Nivel de creatividad en la realización de las actividades.**
- ❖ **La utilización de las TIC.**

Como elementos negativos se valoraron:

- ❖ **Las limitaciones de bibliografía impresa.**

Como Sugerencias:

- ❖ **Redefinir los temas de investigación de estos 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 evaluación de la estrategia**

La evaluación constituye la última etapa de la estrategia y se orienta en función de valorar la efectividad de las acciones implementadas en relación con la capacitación en el componente de dirección desde el puesto de trabajo para los directores noveles de la educación primaria.

Para la evaluación del aprendizaje de los directores que cursarán la capacitación diseñada, se plantea la evaluación sistemática y continua durante el desarrollo de las acciones de capacitación, así como la aplicación de la técnica lo positivo, lo negativo y sugerencias (PNS).

Para evaluar la efectividad de la estrategia de capacitación se proponen los siguientes indicadores para medir el impacto a corto, mediano:

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

Para la evaluación a largo plazo se propone como indicador:

- ❖ Solución de conflictos.

## **2.4 Validación de la estrategia de capacitación**

Para valorar los resultados finales de la investigación científica, en correspondencia con la aplicación de la estrategia de capacitación dirigida a directores noveles de la educación primaria para potenciar el nivel de preparación en el componente de dirección nuevamente se aplicaron los métodos científicos empleados en etapa del diagnóstico inicial para evaluar la efectividad en la práctica, cómo estos conocimientos eran transferidos al proceso de dirección en la escuela primaria, constatándose los siguientes resultados:

En la encuesta aplicada:

- ❖ El 100% de los directores noveles de la educación primaria adquirieron dominio de las funciones generales de dirección y las ponen en práctica en la dirección de los diferentes procesos de la escuela.
- ❖ El 100 % de los directores noveles 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 dirige.
- ❖ El 100% 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 noveles 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 y del director del sector rural en el 100% de los directores noveles, lográndose que las pusieran en práctica en su quehacer cotidiano en la escuela, que comprendieran el rol que juegan en la institución y cual es el accionar que tienen que seguir para transmitir la política educacional en la institución, para cumplir su misión. Fue fructífero el resultado que se obtuvo en el empleo de vías, 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 estudio y los modos de actuación de alumnos y trabajadores.
- ❖ El 100% de los directores noveles lograron alcanzar conocimientos sólidos en la dirección científica del trabajo en la escuela, pues 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, comprendieron la necesidad de cumplir con estas etapas para poner en práctica las funciones generales 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 noveles mostró a través de su desempeño en el control de los sistemas de visitas efectuados al desarrollo de los consejos de dirección habilidades comunicativas y lograron el diálogo coherente y espontáneo a través de las diferentes acciones que desarrollaban en la escuela. Realizaron una adecuada utilización de las cualidades de un buen orador lo que le permitió utilizar un estilo democrático en la comunicación logrando la motivación del colectivo para participar en la toma de decisiones ante situaciones que se presentaron.

En la observación realizada al consejo de dirección:

- ❖ En el 100 % de los centros donde están ubicados los directores noveles se observaron consejos de dirección, donde pusieron en práctica las técnicas para desarrollar una reunión eficiente y aplicaron los aspectos para su preparación antes de la reunión, durante y después de la reunión.

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.

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.

- ❖ El 100% prioriza la visita de ayuda metodológica a clase y los talleres metodológicos, clases metodológicas, demostrativas y abiertas.
- ❖ Todos conciben espacios en la planificación para su autopreparación y el análisis posterior de las actividades realizadas con sus subordinados.

A manera de conclusiones del capítulo puede plantearse que la estrategia de capacitación elaborada tomó en consideración aspectos de dirección esenciales para organizar un proyecto de este tipo, que tiende a perfeccionar el proceso de capacitación del director novel. La concepción de la estrategia teniendo en cuenta la vinculación teoría- práctica y la utilización del taller metodológico, como forma fundamental que caracteriza la estrategia, así como su aplicación en el puesto de trabajo y con un enfoque diferenciado, constituyen los elementos que tipifican la propuesta que se presenta y que los resultados expuestos evidencian los cambios producidos por los directores en la dirección de los procesos de la escuela primaria, según lo establece el modelo para este tipo de escuela.

## **CONCLUSIONES**

- ❖ Los fundamentos teórico-metodológicos y científicos acerca de la capacitación de los directores posibilitaron la comprensión de la necesidad de la aplicación de la estrategia para perfeccionar su accionar en el componente de dirección.
- ❖ La estrategia de capacitación sustentada en un sistema de acciones para los directores noveles de la educación primaria en el componente de dirección constituye una vía para perfeccionar los métodos y estilos de dirección para lograr el fin y los objetivos de la educación primaria.
- ❖ El diagnóstico inicial efectuado, reflejó que el componente de dirección es el más afectado para enfrentar la dirección de los procesos en la escuela primaria.
- ❖ La capacitación de los directores noveles para conducir la dirección de los procesos en la escuela primaria, presupone la elaboración de una estrategia de capacitación desde el puesto de trabajo, en la que se estructure utilizando la autopreparación y el taller metodológico como formas esenciales, en correspondencia con las necesidades de estos para elevar el dominio de documentos normativos y el desarrollo de habilidades básicas para la dirección de los procesos en la institución escolar.
- ❖ Los resultados obtenidos en la implementación de la estrategia de capacitación, los resultados de los instrumentos aplicados y la comparación de la constatación inicial y final, demostró la efectividad de la estrategia propuesta, logrando en un corto período de tiempo preparar al 100% de los directores para enfrentar la dirección de los procesos en la escuela primaria.

## **RECOMENDACIONES**

- ❖ Incluir en la escuela de directores del Municipio Rodas, las acciones de capacitación concebidas en la estrategia, en correspondencia con las necesidades de aprendizaje de cuadros y funcionarios.
- ❖ Utilizar las acciones de capacitación en las sesiones preparación de la Pre REP, REP y RET que ocupan cargos, a partir de las necesidades de aprendizaje que estas manifiestan.

## **Bibliografía**

ÁLVAREZ VILLA, VIOLETA ISABEL Un programa de capacitación dirigido al componente Técnico profesional para directores cuya formación inicial procede del Programa Formación Emergente de maestros primarios. - - 2008. – 128 h. -- Tesis de Maestría – ISP- Conrado Benítez García, Cienfuegos, 2008.

AÑORGA MORALES, JULIA. La Educación de Avanzada. ¿Mito o Realidad?\_La Habana: CENECEDA, 1994. (Soporte Magnético).

\_\_\_\_\_. La Educación de Avanzada. Una teoría para el mejoramiento profesional y humano. Curso 28 Pedagogía 97. IPLAC \_ La Habana: Editorial Pueblo y Educación 1997.

\_\_\_\_\_. Paradigma Educativo Alternativo para el mejoramiento profesional y humano de los recursos laborales y de la comunidad: Educación de Avanzada. Impresión ligera La Habana: Editorial Pueblo y Educación, -- 2000. – 42p.

\_\_\_\_\_. Glosario de Términos de Educación de Avanzada. -- La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1995. – 30 p.

BÁEZ GARCÍA, MIREYA. Hacia una comunicación más eficaz. -- La Habana Editorial Pueblo y Educación, 2006. - - p 1 – 38.

CASTILLO TOMÁS, ESTRELLA. UN modelo para la dirección de la superación de los Docentes de la secundaria básica. - - 2004. - - 76 h. - - Tesis Doctoral. - - Universidad de Pinar del Río, 2004.

CASTRO RUZ, FIDEL. Discurso en el acto de graduación del destacamento pedagógico “Manuel Ascunce Doménech.” -- En Juventud Rebelde (La Habana). - -13 de julio de 1979. - - 7 p.

CASTRO RUZ, FIDEL. Informe del Tercer Congreso del Partido Comunista de Cuba. - - La Habana: Editorial Política, 1986.- - p 19 - 21.

CASTRO RUZ, FIDEL. Discurso pronunciado en el Acto de Graduación del Destacamen to Pedagógico “ Manuel Ascunce Doménech.” / Fidel Castro Ruz. - - p 3 – 16. En

Educación (La Habana). - - Año XI, Nro 42, julio – sept. 1981.

CASTRO RUZ, RAÚL. Discurso en Conmemoración al 44 Aniversario del Asalto al Cuartel Moncada. - - En Trabajadores (La Habana). 26 de julio de 1997. - - p 6 – 10.

“Como puede la familia colaborar en las actividades formativas que proyecta la Escuela

Rural”. / Jesús Rodríguez Izquierdo. . . [et.al.]. - - MINED: UNICEF, 2004. - -16 p.

Constitución de la República de Cuba. - - La Habana: Editorial Pueblo y Educación,1992. - - p 1 – 15.

CUBA: MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Contenidos Básicos de la Labor de Director en

La Escuela Primaria (Material Mimeografiado), 1998. - - 4 p.

\_\_\_\_\_. La Dirección del Trabajo en la Escuela: La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1994. - - p 1-10.

\_\_\_\_\_. Objetivos Priorizados del Ministerio de Educación para el Curso Escolar

2006 – 2007, Educación Primaria. - - La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 2007. - - 15 p.

\_\_\_\_\_. Resolución Ministerial No. 65. La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 2006. - - p 1 – 10.

\_\_\_\_\_. Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno. Doc. Recto-

tores. La Habana: [s.a]. - - 2000. - - 10 p.

Curso de las Escuelas Municipales del Partido sobre nuestros principios y medios de lucha por el socialismo: La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 2001. - - 14 p.

CUBA: Ministerio de Educación. Resolución Ministerial No. 65. La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 2006. - - 4 p.

DIAZ MACIAS, REGLA. Una propuesta para la Formación de los directores escolares en Cienfuegos. - - 2002. - - 68 h.-- Tesis de Maestría. – ISP Conrado Benítez García, Cienfuegos, 2002.

Dinámica de Grupo en Educación: Su facilitación / Raquel Bermúdez Morris... [et.al.]. - -La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 2002. - - 245 p.

Dirección, organización e higiene del escolar. - - La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 2007. - - p 23 – 43, 51 – 53.

GUEVARA DE LA SERNA, ERNESTO. El Cuadro Columna Vertebral de la Revolución.

- - La Habana: Editorial de Ciencias Sociales, 1997. - - 239 p.

Guía de Estudio de Dirección Educacional (cuarto año) Material Complementario. / Juana R. Morales Pérez. [et.al.]. - - La Habana. Editorial Pueblo y Educación, 2004. - - p. 14 - 41.

GUÍA de observación para una reunión. Material mimeografiado, 2006. - - p 1 – 3.

Hacia el perfeccionamiento de la escuela primaria. / Pilar Rico Montero. . . [et.al.]. -

-

La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 2000. - - p.34 – 136.

Jiménez González, Nancy. La preparación de directores de la Educación Primaria Para la atención a la Pre \_ Reserva Especial Pedagógica. Una Propuesta de acción. - - 2008. - 82 h. - - Tesis de Maestría \_ ISP “Conrado Benítez García”. Cienfuegos, 2008.

LARRERE REYES, GUILLERMINA. Pedagogía / Gladis E Valdivia Pairol. - - La La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1982. - - p. 135 – 138.

MAURIZ TENRREIRO, MARIA M. 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. - - 2004. - - 83 h. - - Tesis de

Maestría. - - ISP Conrado Benítez García, Cienfuegos, 2004.

MACHADO BERMÚDEZ, RICARDO – J. Formación de Cuadros y Dirección Científica Editorial de Ciencias Sociales. La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1983. - - p. 20-26 y 33-40.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. 5 Preguntas del MINED, abril, 1996 p. 1-14.

\_\_\_\_\_. Diseño del sistema de trabajo metodológico. Material Mimeografiado, 1998. - - 15 p.

\_\_\_\_\_. Maestría en Ciencias de la Educación, Módulo I Primera Parte- [Habana]. Editorial Pueblo y Educación, 2005. - - 15 p.

\_\_\_\_\_. Maestría en Ciencias de la educación, Módulo I. Segunda Parte - [Habana] Editorial Pueblo y Educación, 2005. - - 31 p.

\_\_\_\_\_. Maestría en Ciencias de la Educación Módulo II, Primera Parte - [Habana] Editorial Pueblo y Educación, 2005. - -31 p.

\_\_\_\_\_. Maestría en Ciencias de la Educación Módulo II, Segunda Parte - [Habana] Editorial Pueblo y Educación, 2005. - - 31 p.

\_\_\_\_\_. Maestría en Ciencias de la Educación Módulo III, Primera Parte - [Habana] Editorial Pueblo y Educación, 2005. - - 89 p.

\_\_\_\_\_. Maestría en Ciencias de la Educación Módulo III, Segunda Parte - [Habana] Editorial Pueblo y Educación, 2005. - - 76 p.

\_\_\_\_\_. Pasos Lógicos que deben seguirse en el Sistema Organizativo del Diseño del Sistema de Trabajo del MINED. Material Mimeografiado 17 octubre ,2000. - -6 p.

\_\_\_\_\_. Pedagogía. Trabajo colectivo de especialistas del Ministerio de Educación de Cuba bajo la dirección del Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. - - (Habana): Editorial Pueblo y Educación, 1984. - - p. 335 - 363.

\_\_\_\_\_. Reglamento del trabajo Metodológico del Ministerio de Educación. Resolución No 119. - - La Habana: MINED; 2008.

\_\_\_\_\_. Objetivos Priorizados del Ministerio de Educación para el curso escolar 2008

2009. Resolución No 118. - - La Habana: MINED; 2008.
- \_\_\_\_\_. V Seminario Nacional a Dirigentes Metodólogos e Inspectores de las Direcciones Provinciales y Municipales de Educación 1ra. Parte. - - La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1981. - - p. 127 – 143.
- \_\_\_\_\_. VI Seminario Nacional para Educadores. - - La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 2006. - - 16 p.
- \_\_\_\_\_. VIII Seminario Nacional a Dirigentes Metodólogos e Inspectores de las Direcciones Provinciales y Municipales de Educación. - - La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1984. - - p 346 - 365.
- Organización del Tiempo del Dirigente. Material Mimeografiado. - - 2 p.
- PÉREZ RODRÍGUEZ, GASTÓN. Metodología de la Investigación. - - La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1989. - - p. 6 - 108.
- PIÑÓN GONZÁLEZ, J. Fundamentos Teóricos y Metodológicos para la capacitación profesional, Curso Pre-Reunión, Pedagogía, Instituto Pedagógico Latinoamericano y del Caribe, Pedagogía. - - La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 2001. - - p. 15.
- Programa del Taller: Dirección Educacional cuarto año emergente y CPT Módulo III. Material mimeografiado; 2006. - - 8 p.
- Recomendaciones para una comunicación real y efectiva. (Material Mimeografiado). - - 2000. - - 2 p.
- Reflexiones teórico prácticas desde la ciencia de la Educación / Martínez Llantada, Marta... [et.al.]. - - La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 2004. - - 253 p.
- ROJAS NAVARRO, MARIA DEL CARMEN. Plan de capacitación, Teórico Metodológico para directivos en la Educación Primaria. - - 2002. - - 83h. - - Tesis de Maestría - - ISP “Conrado Benítez García”, Cienfuegos, 2002.
- MATERIAL MIMEOGRAFIADO. Técnicas de Dirección (Técnicas de las reuniones), 2000. - - 3 p.
- Tesis y Resoluciones del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba. - - La Habana: Editorial de Ciencias Sociales, 1975. - - p. 57 – 92.

Una propuesta pedagógica para la Planificación, Ejecución y Control del Trabajo  
en las

Zonas Rurales. / Tomasa Romero Espinosa... [et.al.]. - - La Habana: Editorial  
MINED; 2004. - - 24 p.

VÁZQUEZ HERMIDA, EURELIA N. El proceso de dirección escolar en la  
Enseñanza de

La Secundaria Básica cubana: aproximación histórica. 2004. - - 85h. - - Tesis  
de la

Maestría ISP "Conrado Benítez García", Cienfuegos, 2004.

20 Reglas para una Discusión efectiva en Grupo, 2000. - -2 p.

## ANEXO VI

### ENCUESTA A DIRECTORES

#### Datos Generales

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

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 el manejo del conflicto 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?

Sí \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_

5. ¿Domina las funciones específicas que debe cumplir como Director de escuela?

Sí \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_

6. ¿Conoce las etapas del sistema de trabajo y su relación con el sistema de reuniones y el Entrenamiento Metodológico Conjunto?

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 \_\_\_\_\_

## **ANEXO VII**

### **ENTREVISTA A DIRECTORES**

Objetivo: conocer la preparación que poseen los directores noveles acerca de la comunicación para el buen desarrollo del proceso de dirección en la institución escolar.

Estimado director como parte de la investigación que realiza la autora para culminar la Maestría en Educación, Mención: Educación Primaria necesita conocer la preparación que poseen sobre componentes, rasgos de la comunicación, formas espontáneas de la comunicación oral y cualidades del buen orador.

Sus criterios serán muy útiles.

¡Gracias!

¿Conoce los componentes y rasgos que forman parte de la comunicación?

¿Tiene dominio de las formas espontáneas de la comunicación oral?

¿Posee habilidades para establecer la comunicación oral?

¿Se siente preparado para hacer uso de las cualidades de un buen orador en el desempeño de sus funciones?

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



## ANEXO V

Instrumento: Guía de observación de un Consejo de Dirección

Consejo de Dirección.

Comprobar si se ponen en práctica los conocimientos sobre 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 y después de la reunión.

Datos Generales:

Nombres y Apellidos del Director: \_\_\_\_\_

Centro que dirige: \_\_\_\_\_

Aspectos a observar:

❖ ¿Elabora la autopreparación para la reunión?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A Veces \_\_\_\_\_

❖ ¿Circula del orden del día?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A Veces \_\_\_\_\_

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

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A Veces \_\_\_\_\_

❖ ¿Posee el orden del día de la reunión los miembros del Consejo de Dirección?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A Veces \_\_\_\_\_

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

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A Veces \_\_\_\_\_

❖ ¿Ofreció las orientaciones del organismo superior?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A Veces \_\_\_\_\_

❖ ¿Realizó con profundidad el análisis de los puntos del orden del día?

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?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A Veces \_\_\_\_\_

❖ ¿Propició el protagonismo estudiantil?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A Veces \_\_\_\_\_

❖ ¿Realizó conclusiones parciales y finales?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A Veces \_\_\_\_\_

❖ ¿Realizó la lectura de los acuerdos tomados?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A Veces \_\_\_\_\_

❖ ¿Circuló los acuerdos?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A Veces \_\_\_\_\_

❖ ¿Ofreció orientaciones sobre el seguimiento a los acuerdos?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A Veces \_\_\_\_\_



## **ANEXO III**

Guía para la revisión de documentos

Objetivo: constatar la salida en el sistema de trabajo de la escuela de las acciones en las diferentes etapas de las tareas previstas en la estrategia de trabajo y derivadas del Consejo de Dirección y las orientaciones recibidas.

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

- a) ¿Elabora el objetivo de trabajo de acuerdo a 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?
- 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 la clase y en aprendizaje de los alumnos?
- d) ¿Realiza la adecuación de las tareas del sistema de trabajo por etapas teniendo en cuenta las funciones de dirección?

## **ANEXO VIII**

Entrevista grupal a metodólogos de la Dirección Municipal de la Educación Primaria, Rodas.

Propósitos:

Indagar acerca del sistema de capacitación que ofrecen a los directores desde los sistemas de visitas en el componente de dirección.

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 capacitación de los directores en el componente de dirección.

Preparación y/o superación diseñada sobre el componente de dirección para los directores noveles.

Acciones diseñadas en los planes individuales de los directores noveles para su preparación en dirección.

## **ANEXO IX**

### **CRITERIOS DE LOS ESPECIALISTAS**

Objetivo: recoger sus criterios acerca de la pertinencia de la estrategia.

Estimados colegas:

Exponga su criterio lo más sincero posible acerca de los siguientes indicadores con el fin de perfeccionar la propuesta y conocer si está dispuesto a colaborar.

- Dominio de los fundamentos teóricos y prácticos sobre el trabajo de capacitación de los directores.
- Experiencia en el trabajo de dirección, específicamente en la dirección de una escuela primaria.
- Dominio de los fundamentos teóricos y metodológicos para desarrollar las habilidades, herramientas, técnicas, métodos y estilos de dirección.

## **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 educativa, 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 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 educativa.

## Anexo II

Funciones de los órganos de dirección y técnicos según lo establece el modelo de escuela primaria y las precisiones de la Resolución Ministerial No 119/08.

**CONSEJO DE DIRECCION:** es el máximo órgano de dirección que dirige, orienta y evalúa la estrategia educativa de la escuela para el cumplimiento del fin y los objetivos, tiene entre sus funciones la proyección y aprobación de las líneas de trabajo metodológico para la dirección y control del proceso pedagógico y la elevación de la preparación del personal docente.

**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

**COLECTIVO DE CICLO:** es un órgano técnico, lo preside el director, lo dirige el Jefe de ciclo constituye la célula básica del trabajo metodológico y tiene entre sus funciones el trabajo con los docentes con el objetivo de que logren el cumplimiento con calidad de los objetivos generales del año de vida, ciclo o grado propiciando la integración de los aspectos políticos, ideológicos, metodológicos, pedagógicos y científicos.

**REUNIÓN DE GRUPO:** es la reunión que permite precisar con cada organización y responsable las diferentes actividades de la escuela y las tareas a desarrollar durante cada etapa de forma individual.

**CLAUSTRO:** es el nivel organizativo funcional que agrupa a todo el personal docente de una institución, lo preside y dirige el Director para el análisis de los resultados obtenidos en el trabajo pedagógico de la escuela en el cumplimiento del fin y los objetivos. Está dirigido al análisis del cumplimiento de la efectividad del trabajo metodológico, la toma de acuerdos ante las insuficiencias y la divulgación de las mejores experiencias.

**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.

**CONSEJO DE ESCUELA:** es un órgano que promueve y estimula la participación de la familia, de las instituciones y organizaciones de la comunidad en función del cumplimiento del fin y los objetivos concretados en el proyecto educativo de la escuela. Lo dirige el presidente del consejo con la participación del director de la escuela.

**LA ASAMBLEA PIONERIL:** la dirige el Jefe de destacamento con el asesoramiento del guía de pioneros. Es la vía de funcionamiento más importante de la organización y el marco donde el destacamento analiza su grado de participación en las decisiones y tareas que le corresponde asumir, como contribución al logro de las aspiraciones que la escuela tiene en función de su formación y desarrollo.

## **Anexo IV**

Guía para la revisión de documentos

Objetivo: constatar la salida en la planificación individual del director de las acciones en las diferentes etapas de las tareas previstas en la planificación del mes y derivadas del Consejo de Dirección y las orientaciones recibidas, según las prioridades de la etapa.

### **Aspectos a controlar 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?
- d) ¿Se observa el control a subordinados a través de diferentes vías?
- e) ¿Constituye una prioridad la visita de ayuda metodológica a clase y los talleres metodológicos, las clases metodológicas, demostrativas y abiertas?
- f) ¿Existen espacios en la planificación para la autopreparación del director y el análisis posterior a lo planificado con sus subordinados?