

**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS  
“CAPITÁN SILVERIO BLANCO NÚÑEZ”**

LA PREPARACIÓN METODOLÓGICA DE LOS DIRECTORES MUNICIPALES DE EDUCACIÓN EN EL  
CONTENIDO ADMINISTRACIÓN DIRECCIÓN

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE MÁSTER EN  
CIENCIAS PEDAGÓGICAS**

Autor: Lic. Aleida Cuellar Alba

Tutor: Dr.C. María de las Mercedes Calderón Mora

SANCTI SPÍRITUS

2014

## **AGRADECIMIENTOS**

- A la UCP Silverio Blanco Núñez por la oportunidad y posibilidad que me ha dado para hacer realidad mi desarrollo profesional.
- Al claustro de profesores de la Maestría en Ciencias Pedagógicas en su II edición.
- A mi tutora, Dr. C. María de las Mercedes Calderón Mora, por demostrarme que siempre se puede, por sus consejos, amistad y ayuda incondicional.
- A mi tutor, Dr. C. Ramón Reigosa Lorenzo, por aceptar ayudarme en esta tarea.
- A los directores municipales de Educación, los protagonistas de esta obra.

## **DEDICATORIA**

- A mi esposo e hija, a quienes agradezco su existencia para sentirme un ser humano mejor.
- A las personas que son fuente permanente de apoyo y aliento en mi vida.
- A la Revolución, quien ha posibilitado la igualdad plena del hombre.

## SÍNTESIS

La educación tiene entre sus encargos sociales garantizar la adecuada preparación de quienes tienen a su cargo la misión de dirigir sus procesos. Uno de los elementos que permiten la correcta dirección del proceso pedagógico es la preparación de los directores municipales de Educación en el contenido administración dirección. En tal sentido se definió como objetivo de la investigación: proponer actividades metodológicas para contribuir a la preparación teórico metodológica del director municipal de Educación en el contenido liderazgo. La novedad científica consiste en el carácter integrador de la preparación en administración dirección a la dirección del proceso pedagógico, a partir de la preparación de los directores municipales de Educación en el contenido liderazgo mediante la preparación metodológica. En la investigación se emplearon como métodos esenciales el histórico-lógico, el analítico-sintético, el Inductivo-deductivo, la observación, el análisis de documentos, la encuesta y la experimentación. La preparación de los directores municipales de Educación en el contenido administración dirección se constató mediante la comparación de los resultados del pretest y el posttest aplicados mediante la modalidad de pre experimento pedagógico.

## INDICE

	Pág.
<b>Contenidos</b>	
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	
<b>DEDICATORIA</b>	
<b>SÍNTESIS</b>	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>DESARROLLO</b>	
<b>CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA PREPARACIÓN DE LOS DIRECTORES MUNICIPALES DE EDUCACIÓN</b>	
1.1- La preparación metodológica del director municipal de Educación	<b>9</b>
1.2- La actividad metodológica del director municipal de Educación	<b>19</b>
1.3- La preparación teórico metodológica. Aproximación a su estudio para el liderazgo	<b>28</b>
<b>CAPÍTULO II: ACTIVIDADES METODOLÓGICAS PARA LA PREPARACIÓN DEL DIRECTOR. EVALUACIÓN Y ANÁLISIS</b>	
2.1- Diagnóstico y presentación de la propuesta	<b>39</b>
2.2- Análisis de los resultados de su introducción en la práctica	<b>71</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>72</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>73</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>74</b>
<b>ANEXOS</b>	

## **INTRODUCCIÓN**

La mayoría de los países le prestan una atención especial a la preparación de los directivos educacionales, que constituye un factor de importancia estratégica. El perfeccionamiento de su gestión directiva se realiza mediante la preparación en diferentes contenidos.

En el mundo contemporáneo la actividad de dirección sobre los colectivos humanos, en su constante desarrollo ha avanzado, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados, organizando y orientando consecuentemente.

En América Latina en las condiciones actuales, donde los movimientos de izquierda han adquirido gran fuerza, se requiere de directivos con la capacidad de hacer frente a nuevas situaciones de complejidad creciente para subsistir como nación libre e independiente, frente a un mundo unipolar, para lo cual se necesita preparación.

En Cuba desde el triunfo de la Revolución ha tenido una atención prioritaria la formación, preparación y superación de los cuadros del estado y el gobierno. En el sector de la educación se tuvo conciencia de la necesidad de contar con directivos preparados para la dirección de los procesos.

En los primeros años esta preparación fundamentalmente fue orientada a una formación pedagógica elemental y en el dominio del contenido de las disciplinas que se impartían en los centros docentes. En las décadas de los años 70 y los 80, la preparación de los directivos se encaminó hacia la elevación del nivel político-ideológico, científico-teórico y pedagógico-metodológico.

Posteriormente hasta 1990 se orientó hacia la actualización y profundización en los problemas pedagógicos y metodológicos del momento y a la especialización en el cargo. La preparación se planificó en atención a tres disciplinas fundamentales: Marxismo-Leninismo, Pedagogía y Dirección Científica.

En el Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba, un principio rector de la política de cuadros y vigente hasta nuestros días, es el grado de dominio y conocimiento que debe tener el directivo, de la actividad que va a dirigir, por tanto la preparación, capacitación y superación, son actividades fundamentales en el desempeño del cuadro.

A tales efectos en todos los Organismos de la Administración Central del Estado, se diseñaron estrategias de preparación y superación de los cuadros y sus reservas, pero no siempre congruentes en sus formulaciones más generales, por la cual, el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros dio a conocer la *“Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y de sus Reservas”* (1995). Esta constituye la base para que cada organismo de la Administración Central del Estado, Consejo de la Administración y entidades, elaboren sus propias estrategias.

En correspondencia con lo planteado el Ministerio de Educación (MINED), teniendo en cuenta las indicaciones generales, ha diseñado y aprobado la elaboración de una Estrategia de Preparación y Superación de los cuadros educacionales y sus respectivas reservas, a partir de ella cada Dirección de Educación elabora la suya.

En la Estrategia se definió el concepto de cuadro como la categoría para designar a los directivos y ejecutivos en Cuba así como los principios, componentes, las formas y las prioridades de su preparación. En cada versión de la Estrategia (1995, 2000, 2004 y 2010) se han establecido los componentes y contenidos de la preparación de los directivos en atención al contexto social, geopolítico y económico (nacional e internacional).

Las primeras estrategias orientaron que las escuelas superiores de cuadros preparaban a los directivos nacionales y provinciales de todos los sectores de la producción y los servicios, incluyendo los educacionales. La preparación de los directores municipales de Educación, en esos años, se asumió por la Dirección Provincial de Educación, las escuelas provinciales y municipales del Partido, los Institutos Superiores Pedagógicos y en los Seminarios nacionales de preparación de los cursos escolares.

La preparación de los directivos educacionales se ha enmarcado principalmente en la preparación político-ideológica, para la defensa, técnico-profesional y en dirección. Se ha caracterizado por el uso de cursos de actualización o de completamiento de conocimientos, donde prevaleció su transmisión sobre el desarrollo de habilidades y capacidades. En todas las estrategias un contenido de este último componente ha sido la preparación en liderazgo de los directivos educacionales.

Diferentes autores como: Casales (1981); Koontz (1988); Nanus (1989); Lima (1991); Bennis (1994); Augier (1996); Stonner (1996); Bringas (1999); Santisteban (2003); Torres Pérez (2003) en sus estudios coinciden en que el liderazgo es el arte, capacidad de la persona o del individuo de ejercer influencia o conducta que ocasiona un cambio a la conducta de personas o grupo, para lo cual se necesita una preparación adecuada.

Santisteban (2003) hace referencia al liderazgo como una cualidad personal del cuadro en el cumplimiento de sus funciones, Torres Pérez (2003), refleja al cuadro como la figura histórica más importante del trabajo docente educativo. Señala que los directores tienen que poseer arte para dirigir, atraer, entusiasmar, ser buenos comunicadores y esto sólo se logra con una adecuada preparación y capacidad de dirección.

Es obvio, que la preparación de los directivos es imprescindible para poder concretar todos los procesos que en el centro docente se suceden, dentro de ellos el cumplimiento y la aplicación correcta de la política de cuadros, como imperativos para poder alcanzar resultados en el proceso de dirección y la dirección de proceso.

Está ampliamente fundamentado en la bibliografía acreditada, la necesidad de ejecutar actividades de preparación y superación donde se logre una acertada dirección del proceso, de forma consecuente con los rápidos cambios que se solicitan, sin embargo, los estudios que se han hecho demuestran que la capacitación y preparación no están cumpliendo su función de forma efectiva.

Pomares (2000: 2007), en su estudio realizado sobre el perfeccionamiento del proceso de implementación de la *“Estrategia de preparación y superación de los cuadros y sus reservas”*, constató la efectividad de la misma evidenciada en los significativos logros alcanzados en el desarrollo educacional de nuestro país. No obstante, señala, en los informes de las visitas de inspección nacional realizadas a todas las provincias hasta el 2008, la presencia de un denominador común: la existencia de insuficiencias en la preparación de los cuadros y reservas en determinados aspectos, aún cuando se reconocía el incremento en la cantidad y variedad de actividades realizadas en función de ella.

Alonso (2007), analiza cómo en el sector educacional se da, al unísono, la dirección del proceso y el proceso de dirección. El primero se refiere al proceso pedagógico, para el

que deben formarse todos los estudiantes; el segundo está concebido como la dirección que se ejerce sobre las personas, donde priman las relaciones de subordinación.

La preparación de los directores municipales de Educación en liderazgo dentro del contenido dirección es uno de los elementos que garantizan el cumplimiento de la misión del Ministerio de Educación (MINED), sin embargo, ha presentado limitaciones entre las que se encuentran:

- El tiempo de preparación del director municipal de Educación resulta insuficiente de acuerdo a lo planificado para lograr su protagonismo.
- La falta de dominio del sistema de trabajo y su articulación con la planificación de la actividad pedagógica profesional de dirección del director municipal de Educación.
- La superposición de tareas según plan de trabajo lo que afecta la toma de decisiones en situaciones concretas.
- Ha existido un predominio de los cursos como forma de preparación de los directores municipales de Educación.

En este estudio se asume que la preparación en el contenido administración dirección son los conocimientos y empleo de la teoría, los métodos, técnicas y herramientas que la ciencia de la dirección ha desarrollado desde la dirección del proceso pedagógico y los procedimientos pedagógicos de los directivos educacionales en las habilidades directivas para la conducción de las personas y los procesos organizacionales.

La literatura científica consultada acerca de la preparación de los directivos educacionales permitió constatar los estudios de Sandó (2001: 2002: 2003); Alonso (2003: 2004: 2005); Cabrera (2004); Calderón (2007) y Fernández (2013).

En tal sentido las investigaciones de Valiente Sandó (2001: 2002: 2003) se relacionan con el proceso de formación y superación de los cuadros. El autor, además de hacer un uso indistinto de los términos formación y superación, los entiende como un único proceso, posición con la que no se coincide.

Alonso (2003; 2004; 2005) fundamenta en sus estudios las concepciones sobre el sistema de dirección del MINED y sobre el sistema de trabajo. En relación con este

último, declara que la cualidad resultante del sistema de trabajo es la capacidad de dirección, cuestión con la que no se está totalmente de acuerdo.

Bencomo Cabrera (2004) en sus estudios utiliza indistintamente los términos preparación y superación de los cuadros educacionales para hacer referencia a la superación profesional, en este caso de las reservas de los directivos educacionales.

Alonso trata el término “capacidad de dirección” como “cualidad”, sin embargo, la capacidad de dirección se entiende como una formación psicológica del sujeto estructurada en conocimientos, habilidades, hábitos y actitudes que le permiten “ejercer influencia consciente, sistemática y estable sobre el objeto de dirección, mediante el conocimiento teórico y práctico de principios, métodos y estilos de dirección, y que permite el logro del éxito en el proceso de dirección” (Calderón, 2007:24)

En los estudios referidos se constataron algunas limitaciones teóricas acerca de la preparación de los directivos educacionales en el contenido dirección:

- No se constata un documento que declare concretamente el cómo preparar metodológicamente al director municipal de educación para lograr su protagonismo.
- No se especifica desde el punto de vista teórico qué contenidos desarrollar en la preparación del director municipal de educación.
- No se describe en la literatura consultada hasta el momento la forma en que se debe preparar a un director municipal de educación desde el trabajo metodológico.

La **situación problemática** analizada permite formular el **problema científico**: ¿Cómo contribuir a la preparación teórico metodológica de los directores municipales de Educación en el contenido liderazgo?

El **objeto de estudio**: La preparación metodológica de los directores municipales de Educación en el componente administración dirección y el **campo de acción**: La preparación teórica metodológica los directores municipales de Educación en el contenido liderazgo.

El **Objetivo:** proponer actividades metodológicas para contribuir a la preparación teórica metodológica del director municipal de Educación en el contenido liderazgo.

La investigación se guía mediante las siguientes **preguntas científicas:**

1. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos que sustentan el proceso de preparación metodológica de los directores municipales de educación en el contenido liderazgo?
2. ¿Cuál es el estado actual de la preparación teórica metodológica de los directores municipales de Educación en el contenido liderazgo?
3. ¿Qué actividades metodológicas pueden contribuir a la preparación teórica metodológica de los directores municipales de educación en el contenido liderazgo?
4. ¿Cuál será la contribución de las actividades metodológicas diseñadas al proceso de preparación de los directores municipales de educación en el contenido liderazgo?

**Tareas científicas:**

1. Determinación de los fundamentos teóricos que sustentan el proceso de preparación metodológica de los directores municipales de Educación en el contenido liderazgo.
2. Determinación del estado actual de la preparación teórica metodológica de los directores municipales de educación en el contenido liderazgo.
3. Elaboración de las actividades metodológicas que pueden contribuir a la preparación teórica metodológica de los directores municipales de educación en el contenido liderazgo.
4. Evaluación de la contribución de las actividades metodológicas al proceso de preparación de los directores municipales de educación en el contenido liderazgo.

**Variable propuesta:** Las actividades metodológicas contentivas de acciones de preparación en el contenido liderazgo.

**Variable Operacional:** Nivel de preparación de los directores municipales de educación en el contenido liderazgo.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos del nivel teórico, empírico y estadístico.

### **Del nivel teórico:**

**Histórico-lógico:** permitió profundizar en la teoría que sustenta la preparación profesional en el sistema educacional así como en las tendencias de la preparación de los directores municipales de Educación en el contenido liderazgo dirección mediante el trabajo metodológico.

**Analítico-sintético:** se empleó en la investigación con el propósito de analizar el proceso de preparación metodológica en el sistema educacional, las particularidades de la preparación de los directivos educacionales.

**Inductivo-deductivo:** a partir de las particularidades del proceso de preparación en dirección de los directivos educacionales, se hacen las inferencias correspondientes desde las concepciones asumidas para el estudio de la preparación en dirección, lo cual posibilita dar respuestas a las interrogantes planteadas.

### **Del nivel empírico:**

**Observación:** permitió constatar la preparación de los directores municipales de Educación en el contenido liderazgo para la dirección del proceso pedagógico.

**Análisis documental:** este método permitió el análisis de los documentos legislativos, textos científicos e investigaciones pedagógicas en los que se sustenta y fundamenta el proceso de preparación profesional de los directivos educacionales, así como el análisis de los documentos que norman la preparación de estos directivos en el contenido dirección.

**Encuesta:** permite adquirir información acerca de la preparación de los directores municipales de Educación en el contenido dirección para la dirección del proceso pedagógico y específicamente en el liderazgo.

**Experimentación:** se empleó en la modalidad de pre-experimento pedagógico. Se introdujo la variable propuesta a partir de la constatación inicial y se evaluaron los cambios en la variable operacional.

**Triangulación:** se utiliza para comprobar los resultados obtenidos a partir de los instrumentos aplicados, de modo que contribuya a la evaluación de la variable.

### **Del nivel estadístico y matemático:**

Se utiliza la estadística descriptiva, el procedimiento propuesto por Celia Rizo y Luis Campistrous, sobre la evaluación de los indicadores multidimensionales de la investigación pedagógica, así como representaciones gráficas.

**La población** está constituida por los 8 directores municipales de Educación y coincide con la **muestra**. La **Técnica de muestreo**: obedece a un criterio intencional no probabilístico.

**El Aporte práctico**: está dado en el sistema de actividades metodológicas como vía para la preparación de los directores municipales de Educación en el contenido administración dirección, a partir de la apropiación de los conocimientos sobre la liderazgo.

**Novedad científica**: consiste en el carácter integrador de la preparación en administración dirección a la dirección del proceso pedagógico, a partir de la preparación de los directores municipales de Educación en el contenido liderazgo mediante la preparación metodológica.

La memoria escrita se estructura en dos capítulos. El capítulo I se titula **Fundamentos teóricos sobre la preparación de los directores municipales de Educación** y lo integran tres epígrafes en los que se describe: el proceso de preparación metodológica de los directores municipales de Educación, la actividad del director municipal de Educación y la preparación teórico metodológica. Aproximación a su estudio para el liderazgo.

El capítulo II se titula “**Actividades metodológicas para la preparación del director. Evaluación y análisis**”. Integran este capítulo dos epígrafes, uno dedicado al diagnóstico y presentación de la propuesta y otro en el que se presenta el análisis de los resultados de su introducción en la práctica.

Posteriormente aparecen las Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía y el cuerpo de Anexos.

## DESARROLLO

### **CAPÍTULO I. Fundamentos teóricos de la preparación de los directores municipales de Educación**

El capítulo presenta un estudio estructurado en tres epígrafes: en el primero se relacionan los principales fundamentos teóricos de la preparación metodológica del director municipal de Educación; en el segundo se explica la actividad del director municipal de Educación y en el tercero se fundamenta la preparación teórica metodológica y la aproximación a su estudio para el liderazgo.

#### **1.1 La preparación metodológica del director municipal de Educación**

Resulta adecuado abordar las consideraciones acerca de la relación entre la preparación y la superación. En este estudio se entiende la superación profesional de los directivos educacionales como un proceso mediante el que perfeccionan su preparación para la eficiente dirección del proceso pedagógico.

En la literatura pedagógica clásica (Neuner (1978: 401) se considera “la superación constante y el perfeccionamiento de la capacidad pedagógica, una obligación del maestro, una condición indispensable para la actividad pedagógica creadora”. En el V Seminario Nacional para Dirigentes, Metodólogos e Inspectores de las Direcciones Provinciales y Municipales de Educación (MINED (1981: 137) se afirma que “la superación de los cuadros exige elevar su nivel de preparación de modo que les permita ejercer de manera adecuada la gestión de dirección”.

En tal sentido González (2001); Casadevall (2006); Cabrera (2006); Leiva (2007); Cuesta (2007); Reigosa (2007) han precisado en sus investigaciones como objeto de estudio la superación profesional y delimitado su campo de acción hacia una preparación específica. No obstante en los estudios referidos no se ofrece un concepto acabado acerca de la preparación. Los criterios e ideas de estos investigadores se mueven en torno a la necesidad de esa preparación pero no llegan a una definición conceptual.

El término **preparación** tiene su antecedente etimológico en *praeparatio*, una palabra latina. Según el *Diccionario Manual de la Lengua Española* (1950:1234) preparar

significa prevenir, disponer, aparejar una cosa para que sirva de efecto. Prevenir a un sujeto o disponerle para una acción que se ha de seguir.

En el *Diccionario Océano* (2004: 615) el concepto se emplea para nombrar al proceso y al resultado de **preparar**. Es el conjunto de conocimientos que se tienen sobre determinada materia.

En el *Diccionario de sinónimos y antónimos* (2012) **preparar** significa: proyectar, elaborar, facilitar, programar, ordenar, proporcionar, anticipar, habilitar, organizar, pertrechar, coordinar, enseñar, instruir, ilustrar, educar.

En el *Diccionario ABC* (2013:26) **preparar**, equivale a producir, fabricar o desarrollar algo. Preparar es prevenir o disponerse para ejecutar una cosa con algún fin determinado. La preparación también puede ser el conocimiento de un individuo respecto a algún asunto.

Entre los investigadores que explican la preparación y superación de los cuadros educacionales a partir del Triunfo de la Revolución, se encuentran: Santisteban Llerena (1996); Valiente Sandó. (2001); y Vázquez Pérez (2007). La mayoría de ellos no sólo omiten los antecedentes del proceso de preparación de los cuadros educacionales cubanos, sino que hacen abstracción también de un componente esencial de este proceso: su dirección.

Sin embargo, el análisis de las investigaciones que ellos han realizado, induce a la conclusión de que la evolución histórica de la dirección del proceso de preparación de los cuadros educacionales en Cuba, no puede reconstruirse separándola de la historia del proceso de formación y superación profesional del personal docente.

El análisis histórico del tema debe iluminar la búsqueda de soluciones para los problemas presentes en el proceso de preparación de los cuadros educacionales y sus reservas, sobre todo en el plano de la concepción teórico - metodológica con que deben ser abordados.

Para denominar al proceso de preparación y superación de los cuadros, en Cuba y otros países se han utilizado diversos términos tales como “profesionalización”, “formación permanente”, “preparación”, “capacitación” “superación” y preparación

superación, cada uno definido de manera distinta por los muchos investigadores del tema, como puede encontrarse en: Labarrere y Valdivia (1988), Añorga Morales y otros. (2000), MINED (2000), Valiente Sandó (2002), Morales Peix (2003), Andréu Gómez (2005), Manso Díaz (2006), Lazo Díaz (2007), Castillo Quintana (2008), entre otras referencias.

Definiciones que contienen el término **preparación** en el más amplio sentido: “[...] conocimientos, habilidades y el sistema de normas, valores y relaciones con el mundo [...], Labarrere y Valdivia (1988); “[...] proceso de apropiación de conocimientos [...], (Morales Peix (2003), “[...] proceso consciente y dirigido [...]”, Castillo Quintana (2008), y “[...] conocimiento de cierta materia [...]”, Encarta (2008).

Definiciones que *asocian el término preparación con la actividad profesional de dirección*: “[...] la apropiación de conocimientos básicos y las experiencias elementales necesarias para dirigir [...]”, (Morales Peix (2003); “[...] acciones formativas para garantizar un mejor desempeño profesional en la dirección [...]”, (Castillo Quintana. (2008).

Estas definiciones derivadas de las investigaciones realizadas presentan los siguientes rasgos comunes:

- 1) Conciben la preparación y superación como dos procesos separados
- 2) Los definen como procesos dirigidos a la formación.
- 3) Admiten la contribución de los mismos al desarrollo integral del individuo.

Para el profesor Horacio la preparación es una de las formas de trabajo docente educativo, previa a la realización del trabajo docente, donde se planifican y organizan los elementos necesarios para asegurar el éxito de la docencia. (Pendás (1983).

La preparación debe tener un carácter integral que garantice no solo la adquisición de conocimientos sino la aplicación de procedimientos metodológicos, psicopedagógicos (instructivos, educativos, de orientación e intervención) y prácticos que aseguren la formación, consolidación o modificación y desarrollo de procesos, estados, cualidades, habilidades pedagógicas, unido a otros recursos de su personalidad que le permiten al

director emplear plenamente y de forma adecuada sus posibilidades psíquicas, sociales y profesionales.

Se asume la definición de Zuyén Fernández (2013) en su tesis de doctorado cuando define la **preparación** como *el resultado (aunque con carácter procesal) de la apropiación y actualización de conocimientos, el desarrollo de habilidades y actitudes mediante un entrenamiento o una práctica con una concepción sistémica y sistemática a partir de las necesidades individuales y las exigencias sociales.*

Al revisar la literatura pedagógica, resultaron interesantes las ideas presentadas por Álvarez (1999), cuando precisa que un individuo está preparado cuando puede enfrentarse a los problemas que se le presentan en su puesto de trabajo y los resuelve. Puede inferirse entonces, que el director está preparado cuando puede enfrentar y resolver los problemas de la práctica pedagógica.

En tal sentido, la autora considera oportuno señalar, que cualquier individuo preparado es aquel que sabe, sabe hacer y muestra una adecuada actitud ante el desempeño de determinadas acciones relacionadas con el tema en cuestión. De ello se desprende que la preparación es la fusión de dos elementos importantes en el proceso de formación de cualquier sujeto: la educación y la instrucción.

La preparación de directores municipales de Educación comienza desde la identificación en el pregrado de los estudiantes con aptitudes para dirigir los que son incorporados al movimiento de Pre-reserva Especial Pedagógica y Pre-reserva Especial Técnica.

Según el diagnóstico de potencialidades de cada pre reservista se diseñan acciones con contenidos integradores sobre política, defensa y seguridad nacional, dirección y uso de las tecnologías que se aplican en los componentes académico, investigativo, laboral y extensionista.

Al concluir los estudios universitarios continúan en el movimiento como Reserva Especial Pedagógica o Reserva Especial Técnica. Se seleccionan como reservas de cuadros educacionales y se les elabora un plan individual de desarrollo con acciones dirigidas a la preparación en política, defensa, seguridad nacional, dirección, técnico-profesional y uso de las tecnologías.

Una vez preparados los integrantes de la Reserva Especial Pedagógica asumen cargos como directivos o funcionarios en las instituciones educacionales y territoriales como jefes de ciclos, de grados, vicedirectores, directores, metodólogos, jefes de departamentos y subdirectores; desarrollándose acciones de preparación con aquellos que pueden llegar a ser directores municipales de Educación.

El término **metodológico** se origina de la palabra método. Filosóficamente el método es la forma de emprender el ambiente de asimilar la naturaleza y la sociedad, en el diccionario filosófico se define al método como...”un sistema de reglas que determina las clases de los posibles sistemas de operaciones que partiendo de ciertas condiciones iniciales, conducen a un objetivo determinado”.

El término **Metodología** según el *Diccionario Manual de la Lengua Española* (1950) es el conjunto de métodos que siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal.

Salinas (2008) define que la **preparación metodológica** es el sistema de acciones que permiten la preparación de los directores en la planificación del trabajo metodológico.

Se asume que la **preparación metodológica** es la práctica de un resultado para la dirección del proceso pedagógico a partir de una concepción colectiva o individual, así como a partir de las necesidades de cada sujeto.

Varios investigadores y pedagogos reconocidos, han conceptualizado al trabajo metodológico, como un elemento de vital importancia para el logro del proceso docente educativo, adecuándolo a cada momento del desarrollo educacional. Vecino F. (1986), Addine (2004).

De hecho, la mejor manera de preparar al personal es aprovechando todas las posibilidades que ofrece el trabajo metodológico. Para la aplicación del trabajo metodológico existen documentos emitidos por el Ministerio de Educación que establecen las normas que garantizan su organización, planificación, ejecución y control con la participación activa y responsable de los máximos dirigentes en cada una de las instancias en su conducción y en la evaluación de sus resultados.

En el Seminario Nacional a dirigentes, metodólogos e inspectores de las direcciones provinciales y municipales. Documentos normativos y metodológicos (1977) se define como: "...la actividad paulatina encaminada a superar la calificación profesional de los maestros, profesores y dirigentes de los centros docentes para alcanzar el objetivo de garantizar el cumplimiento de las tareas planteadas ante el sistema de educación en una etapa dada de su desarrollo".

Años más tarde, (1980) aparece así descrito. "**El trabajo metodológico** es, por su propia esencia, un trabajo creador, que exige el perfeccionamiento de dirigentes y técnicos para que puedan con su acción directa elevar el nivel de preparación del personal docente y proporcionarle conocimientos multilaterales profundos que se renueven constantemente y perfeccionen su maestría pedagógica".

Vecino Alegret, (1986) expresa que **el trabajo metodológico** se caracteriza por..." actividades que realizan los docentes para mejorar o perfeccionar el desarrollo del proceso docente-educativo. Esto se manifiesta, entre otros aspectos, en el incremento de la maestría pedagógica de los cuadros científico-pedagógico...".

En la R/M 269/1991 se declara que: "... es el que dirige el proceso docente educativo que se desarrolla, con el objetivo de garantizar el cumplimiento de las exigencias y necesidades de nuestra sociedad en la formación profesional...".

En la Carta Circular 01/2000 se puntualiza que "**el trabajo metodológico** es el conjunto de acciones que se desarrollan para lograr la preparación del personal docente, controlar su autosuperación y colectivamente elevar la calidad de la clase.

Alonso (2007) precisa que se hace necesario ampliar el concepto de trabajo metodológico "hasta lograr que abarque todo el proceso de formación integral del docente y, por tanto se convierta en el núcleo central del Entrenamiento Metodológico Conjunto".

En la Resolución 119/08 se concibe como el sistema de actividades que de forma permanente, sistémica y sistemática se diseña, ejecuta y controla en los diferentes niveles y tipos de Educación, con el objetivo de garantizar la preparación político-ideológica, pedagógico-metodológica y científica de los docentes graduados y en

formación mediante las direcciones docente metodológica y científico metodológica, dirigidas a la conducción eficiente del proceso pedagógico"

**El trabajo metodológico** constituye la vía principal para dar cumplimiento a los objetivos priorizados y las precisiones de cada nivel de educación, para el curso escolar correspondiente y concretar desde el Consejo de Dirección integrado, las líneas y objetivos del trabajo metodológico que se determinan a partir de los resultados del proceso pedagógico.

Las preparaciones establecidas para los directivos educacionales son la político-ideológica, para la defensa, en dirección, jurídica, económica, en el uso de la tecnología (Acuerdo del Consejo de Estado, 2011), pedagógico-metodológica y científico-técnica (RM 150/13, Reglamento del trabajo metodológico del Ministerio de Educación).

En la Resolución 150/2013 se concibe que **el trabajo metodológico** es el sistema de actividades que de forma permanente y sistemática se diseña y ejecuta por los cuadros de dirección en los diferentes niveles y tipos de Educación para elevar la preparación político-ideológica, pedagógico-metodológica y científica de los funcionarios mediante las direcciones docente metodológica y científico metodológica, a fin de ponerlos en condiciones de dirigir eficientemente el proceso educativo.

Al analizar las anteriores definiciones se puede apreciar que existen elementos comunes. Estos resultan de gran importancia para el conocimiento de los directores para poder dirigir el trabajo metodológico.

Durante el desarrollo de la investigación se asume esta última definición concebida en la RM 150/2013, al considerarse ese concepto más completo y coherente con los resultados finales del trabajo, en lo referido al carácter constante, sistémico y sistemático de las actividades de preparación metodológica.

Las principales líneas y objetivos del trabajo metodológico se definen en el Consejo de Dirección de cada nivel de dirección e institución educativa, a partir de las direcciones y los objetivos priorizados del MINED, el fin y los objetivos de cada educación, el diagnóstico del nivel de desarrollo de los directivos.

Los directores de la educación en el nivel municipal son los máximos responsables de la organización, planificación, ejecución y el control del trabajo metodológico

Los directores provinciales de Educación, responden por el diagnóstico integral, la orientación, ejecución y control del trabajo metodológico que se desarrolla en los diferentes niveles de educación, por lo cual debe garantizar la preparación del nivel municipal, para que lo desarrollen eficientemente.

En el nivel municipal, los directores municipales responden por la preparación que realizan los subdirectores municipales, para que dominen elementos de la dirección del trabajo metodológico, las direcciones y objetivos priorizados del MINED, entre otros aspectos.

El trabajo metodológico tiene como contenido fundamental la preparación de los directivos, para lograr la integralidad del proceso educativo. Por otra parte el plan de trabajo metodológico, de cada uno de los colectivos y niveles de dirección, forma parte del plan de trabajo anual del nivel de que se trate y se ejecuta, actualiza y controla en la dinámica del sistema de trabajo, se elabora al inicio de cada curso académico y se aprueba en el Consejo de Dirección.

El trabajo metodológico se realiza de forma individual y colectiva. El que se realiza de forma individual parte de la autopreparación que realiza el cuadro en el contenido, la didáctica y los aspectos psicopedagógicos requeridos para el desempeño de su labor.

Esta autopreparación, orientada, planificada y controlada por el jefe inmediato superior, es la base de la cultura general y premisa fundamental para que resulte efectivo el trabajo metodológico que se realiza de forma colectiva, lo cual requiere de esfuerzo personal y dedicación permanente y sus resultados se tendrán en cuenta en la evaluación profesoral.

El que se realiza de forma colectiva, tiene como rasgo esencial el enfoque en sistema y se lleva a cabo en cada uno de los niveles de dirección y organizativos del proceso pedagógico. Se desarrolla a nivel nacional, provincial, municipal y en instituciones educativas, encaminado al logro de la elevación científica de los cuadros

El Consejo Técnico constituye un nivel organizativo y funcional para el trabajo metodológico.

Las formas fundamentales del trabajo docente-metodológico son: Reunión metodológica, Clase metodológica, Clase abierta, Clase de comprobación, Preparación de la asignatura o área de desarrollo, Taller metodológico, Visita de ayuda metodológica y Control a clases o actividades. Las mismas sirven de preparación metodológica a los cuadros y deben favorecer el desarrollo de su creatividad.

Las formas fundamentales del trabajo científico-metodológico colectivo lo constituyen el Seminario científico metodológico y los Talleres y eventos científico-metodológicos.

El seminario científico metodológico es una sesión de trabajo científico que se desarrolla en diferentes niveles de dirección educativa, cuyo contenido responderá, en lo fundamental, a las líneas y temas de investigación pedagógica que se desarrollan en esas instancias.

Los talleres o eventos científicos se desarrollan a nivel de instituciones educacionales, municipio o provincia y su contenido responderá, en lo fundamental, a la discusión de los resultados de la investigación pedagógica de mayor trascendencia en el proceso de formación de los educandos, así como las experiencias pedagógicas de avanzada.

En el nivel provincial y municipal se realizan las reuniones preparatorias del curso escolar con la participación de los principales directivos, con el objetivo de profundizar en los objetivos priorizados del curso escolar, los métodos de dirección y el dominio de los contenidos, de acuerdo con las necesidades. Estas actividades partirán de un diagnóstico inicial y culminarán con una evaluación de la preparación alcanzada.

En las direcciones municipales se conservarán los documentos del trabajo metodológico como: el plan de trabajo metodológico aprobado en el Consejo de Dirección, el registro de los resultados de las inspecciones integrales y especializadas y las visitas de ayuda metodológica realizadas, los documentos que avalan el sistema de planificación, organización y control del proceso educativo en ese nivel, en correspondencia con las indicaciones normativas de la educación, los programas directores y el Reglamento de Trabajo Metodológico.

Los cuadros de dirección de los diferentes niveles, deben planificar y realizar en forma precisa el seguimiento al desarrollo y los resultados del proceso educativo a través de la visita de ayuda metodológica, siguiendo un sistema que permita, a tiempo, advertir las dificultades, asesorar, demostrar, estimular el trabajo de docentes, directivos y funcionarios subordinados e incluso conocer lo nuevo, los logros que alcanzan los maestros para extender sus experiencias.

Las Actividades Metodológicas: son las diferentes formas organizativas del trabajo metodológico; se encaminan fundamentalmente a que el personal docente perfeccione de manera constante su labor profesional, lo cual repercute en la calidad del proceso pedagógico (MINED 1985).

Se precisa que toda actividad metodológica está encaminada a que el personal docente graduado y en formación, domine los contenidos y la didáctica de las asignaturas, especialidades o áreas de desarrollo que imparten, así como la labor educativa y logren satisfacer las exigencias siguientes:

- Elevar la calidad del trabajo educativo y del proceso pedagógico mediante el perfeccionamiento constante de su labor profesional.
- Lograr la preparación en la práctica, de manera sistémica y sistemática, de todos los dirigentes.
- Perfeccionar el desempeño profesional creativo sobre la base de actuaciones éticas en correspondencia con la tradición pedagógica cubana y la cultura universal (MINED 2008: 02).

También está encaminada a que los cuadros se preparen político e ideológicamente y dominen los contenidos, la metodología del trabajo educativo, la didáctica de las asignaturas, especialidades o áreas de desarrollo que imparten con un enfoque científico.

La preparación de los directores constituye un proceso complejo y multidisciplinario que debe realizarse, por una parte, en relación con las exigencias del momento a nivel macro, tanto sociales, políticas, culturales como las del sector que representa; y por otra, en correspondencia con las necesidades y condiciones existentes en cada

contexto y por último las características y las necesidades individuales de cada persona.

La preparación de los directores municipales de Educación en el contenido dirección es uno de los elementos que le permiten dirigir con eficiencia el proceso pedagógico durante las etapas del sistema de trabajo en la Dirección Municipal de Educación. La dirección de este proceso se concreta en la actividad pedagógica profesional de dirección, que es una de las formas en que se expresa la actividad de dirección en educación.

El jefe de cada uno de los diferentes niveles de dirección realiza actividades metodológicas de preparación de las estructuras subordinadas y de los directores de las instituciones educativas para garantizar la planificación, ejecución y control del trabajo docente metodológico y científico metodológico, en función de lo cual pueden establecer coordinaciones con las UCP y las filiales pedagógicas.

Es preciso destacar que la Resolución 150/2013 del trabajo metodológico de los directores municipales de Educación, no se concibe de forma explícita la definición de preparación metodológica.

La preparación metodológica del director municipal está concebida en la Reunión Mensual de Información, Actualización y Trabajo (RIAT), donde se tratan temas generales y específicos, pero aún no satisfacen las necesidades reales de preparación en dirección encaminadas a liderar el proceso pedagógico.

A modo de conclusión del capítulo puede afirmarse que la preparación metodológica constituye una de las formas más importantes para preparar a los directores municipales de Educación en contenido dirección.

Por ello varios autores le han concedido, el especial interés a la preparación metodológica de los directivos y al cumplimiento de sus retos en la dirección, por lo que se requiere desarrollar actividades metodológicas más precisas, que permitan operar con rapidez y eficiencia con los mismos, en aras de lograr un mejoramiento en la preparación de los directores.

## **1.2 La actividad metodológica del director municipal de Educación.**

En la labor del director, hay que hablar de actividad. Esto posibilita entender que las relaciones sujeto-objeto y sujeto-sujeto no se dan de manera aislada ni independiente en esta. La labor que realiza el director en la escuela se da esencialmente en una relación entre sujetos, lo cual no excluye la relación sujeto-objeto. Esto significa que ambas formas de relación (S-O y S-S) coexisten y tienen lugar en diferentes momentos de la dirección del proceso pedagógico.

En la literatura consultada se pudo constatar que son varios los autores que han estudiado la actividad, entre ellos Leontiev (1975); Petrovsky (1981); Talízina (1988); Pérez (2010).

Leontiev (1975: 83) define la actividad como “aquel lugar donde tiene lugar la transición del objeto a su forma subjetiva (...). La actividad constituye la transición mutua entre los polos “sujeto-objeto.” La actividad del ser humano constituye un sistema comprendido en el sistema de relaciones en la sociedad. Estructurado a partir de objetivos y acciones.

Petrovski (1981) consideró que la actividad de cualquier organismo vivo es provocada por las necesidades y tiene como finalidad satisfacerlas el hombre no constituye una excepción.

Talízina (1988: 56) definió la actividad como “un proceso de solución por el hombre de tareas vitales impulsado por el objetivo a cuya consecución está orientado”

Pérez y otro grupo de investigadores (2010: 173) entienden la actividad como “el proceso de interacción sujeto-objeto, dirigido a la satisfacción de las necesidades del sujeto como resultado del cual se produce una transformación del objeto y del sujeto”.

Se asumen los criterios de Leontiev sobre actividad, pero teniendo en cuenta que unida a la comunicación constituyen los mecanismos psicológicos de desarrollo y formación de la personalidad.

En nuestro país se trazan y concretan políticas en función de materializar lo antes expresado, conscientes de que ante las nuevas demandas que se plantean hoy a la educación, se ha convertido en una necesidad la profesionalización del proceso de

formación y desarrollo de los dirigentes que deben enfrentar la complejidad de las nuevas misiones. Un lugar especial dentro de este proceso lo deben ocupar los **directores escolares**, por la importante misión que desempeñan en la materialización de la política educacional orientada hacia el logro de la calidad de la educación.

Es trascendente la valoración que aporta nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, sobre el lugar del director en la sociedad y las sugerencias que transmite en relación con los aspectos de los cuales, dependen sus resultados cuando señala:”... El director de un centro escolar desempeña un destacadísimo papel, es la máxima autoridad de esa unidad docente.

Él tiene a su cargo la importante tarea de conducir con eficacia el trabajo docente educativo apoyado en el colectivo del centro y con la participación de padres y alumnos. De su experiencia pedagógica y de su desarrollo político ideológico, dependen en gran medida los resultados de su labor.” (Citado por Corrales, D; 1976, p-25).

La concreción del importante rol social, atribuido a la escuela, está relacionada con la efectiva gestión de los responsabilizados con el proceso de dirección en estas instituciones, y particularmente, la del **director**, hecho que se refleja en la definición más actualizada del MINED de Cuba donde se señala:

”... El director es el representante del Ministerio de Educación en el centro docente y su función es la de ejercer la autoridad en los aspectos políticos, técnicos y administrativos de la docencia, así como dirigir, conducir, supervisar, controlar y evaluar la actuación del personal docente y administrativo y las actividades del desarrollo del proceso docente educativo y toda la vida escolar del centro.” (Citado por Valiente 1997, p32).

El autor cubano Roberto Manzano, (2000) en su artículo “La Figura Central del Trabajo de Dirección Escolar: **El Director** “, aborda el rol protagónico del director de centro docente significando:” El director tiene la máxima responsabilidad de realizar la política educacional del país en las condiciones concretas de la escuela. Él tiene a su cargo la importantísima tarea de conducir con eficiencia el trabajo docente educativo con el apoyo y colaboración de sus trabajadores, padres, alumnos y diferentes factores de la comunidad.”

La preparación de los directores municipales de Educación en el contenido dirección les permite dirigir con eficiencia el proceso pedagógico a partir de la correspondencia entre la dirección de la actividad de dirección educacional con los indicadores de la eficiencia educacional en el marco de relaciones de dirección multilaterales.

Los Directores Municipales de Educación conducen la **dirección de procesos** en los que planifican, organizan, regulan y controlan los procesos de enseñanza y educación. Asimismo los Directores Municipales dirigen los **procesos de dirección** que se distinguen por el ejercicio de las funciones directivas separadas de la ejecución, relacionándose con otros dirigentes y con los dirigidos con la recíproca subordinación entre ellos, así como la administración y el control de los recursos atendiendo a las exigencias del contexto socio político y económico actual.

Para la dirección del proceso pedagógico los Directores Municipales de Educación tienen en cuenta los objetivos de trabajo de los Consejos de la Administración (CAM) de los gobiernos locales, a los que se subordinan administrativamente como Vicepresidentes.

Los Directores Municipales de Educación son nomenclatura de cuadros del órgano de gobierno local por lo que la política con estos directivos se aprueba en las sesiones de las Asambleas Municipales del Poder Popular. Como Vicepresidentes de los CAM cumplen funciones de control y fiscalización a los programas de desarrollo local, entre los que se incluye el programa para la educación en el territorio.

Este programa se evalúa por los CAM anualmente en atención a criterios de medidas que se contextualizan en cada territorio.

Los Directores Municipales de Educación dirigen el proceso pedagógico subordinados metodológicamente a las Direcciones Provinciales de Educación. Con esta subordinación se instrumentan los objetivos del MINED para cada curso escolar.

En el año 1989 se emitió la Resolución 48/89 en la que se determinó la responsabilidad de cada dirigente en el cumplimiento de la evaluación periódica de sus responsabilidades. En la resolución están descritos las funciones, obligaciones, deberes, los derechos y atribuciones de los Directores Municipales de Educación.

Dentro de las funciones están las que indican a los Directores exigir por el cumplimiento de las atribuciones y obligaciones, tareas y actividades encargadas a la unidad organizativa que dirige; la dirección de las actividades relacionadas con el perfeccionamiento continuo de la educación en el municipio, en las que controlan la aplicación correcta de los planes de estudio, programas y otros materiales docentes.

La coordinación y evaluación del sistema de trabajo metodológico con la estructura municipal y verificar su implementación, la exigencia y el control de la continuidad de estudios y la superación del personal docente.

Asimismo la dirección y control de la aplicación de disposiciones ministeriales, lo dispuesto en las normas y disposiciones legales que dicten los órganos superiores del Estado y Gobierno y jefes de los organismos de la Administración Central del Estado; la aplicación correcta de la política de cuadros y la planificación, organización y control de la formación vocacional y la orientación profesional y exigen por la formación y desarrollo de la Reserva Especial Pedagógica y Reserva Especial Técnica.

Igualmente entre sus funciones se encuentra orientar el sistema de preparación política de los cuadros, docentes y trabajadores así como su participación en la preparación de las estructuras municipales e instituciones educativas.

Dentro de las obligaciones y deberes, responden por el nivel y solidez de los conocimientos de los alumnos, por la calidad de la actividad metodológica, de enseñanza-aprendizaje y por las actividades financieras, económicas y administrativas.

En los derechos y atribuciones la resolución establece que los Directores deciden sobre la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros de acuerdo a la legislación vigente y las normas establecidas. Por ello debe exigir a los trabajadores el cumplimiento de la disciplina laboral y el aprovechamiento de la jornada de trabajo;

Otra de las obligaciones consiste en informar a los representantes de los organismos involucrados en las actividades relacionadas con la Formación Vocacional, Programa Educa a Tu Hijo, Consejo de Atención a Menores, Órgano para la Defensa y otros que para el cumplimiento de la misión requiera el sector, así como orientar y evaluar la estrategia de ingreso a las carreras pedagógicas y la integración en el proceso de formación pedagógica de los especialistas demandados.

Deben controlar la aplicación del sistema para la administración de justicia de los menores con trastornos de conducta atendidos por el Ministerio de Educación y el Ministerio del Interior; orientar y fiscalizar el cumplimiento de los planes dirigidos a lograr la educación de la familia y mantenerla informada sobre los aspectos más importantes de la educación de sus hijos.

Igualmente entre sus atribuciones está orientar y controlar la implementación del principio de la combinación del estudio trabajo en los diferentes niveles de educación y la estrategia para la formación de conciencia de productores; coordinar con los organismos, empresas y entidades provinciales para asegurar la formación profesional de Técnicos Medios y Obreros Calificados, y la orientación vocacional de todos los educandos en correspondencia con las necesidades de los territorios.

Además coordina con los organismos correspondientes las acciones que garanticen las condiciones de vida, estudio y trabajo para estudiantes y trabajadores.

El director municipal de Educación es el encargado de proyectar y fiscalizar la actividad científica en alumnos, técnicos y docentes, promoviendo la generalización de los mejores resultados así como avalar los títulos y diplomas de la Educación Media Superior.

Igualmente dirige la elaboración del plan de trabajo anual y mensual de la Dirección de Educación de la administración municipal y una vez aprobado controla su cumplimiento y aprueba los planes de trabajo de los cuadros de la Dirección de Educación de la administración municipal.

Controla el cumplimiento de las tareas, atribuciones, deberes y fines encargadas en la Dirección de Educación de la administración municipal y evalúa los resultados del trabajo de los principales cuadros de la Dirección de Educación de la exigiendo que estos la realicen de forma adecuada con sus subordinados.

Al director Municipal se le atribuye la facultad de aprobar previa consulta con la Dirección de Educación de la administración provincial la creación de centros mixtos. También tramita respuestas oportunas a las quejas, planteamientos y peticiones de la población en el término establecido y tomar las medidas para solucionar y erradicar las deficiencias planteadas;

Otras de sus funciones que le son atribuidas consisten en:

- Mantener las relaciones de trabajo, en el marco de sus límites y competencias, con los órganos de dirección de las administraciones provinciales y municipales;
- Participar, según corresponda, en la elaboración de informes de rendición de cuenta del Organismo al Consejo de Ministros y Asamblea del Poder popular;
- Emitir, en el marco de su competencia y facultades orientaciones e indicaciones sobre la actividad que dirige; establecer las normativas y procedimientos metodológicos relacionados con las actividades funcionales que tiene como misión;
- Decidir en su ámbito de competencia, por las actividades relacionadas con la preparación para la defensa y las medidas de defensa civil; asegurar y controlar la ejecución de dichas actividades en su unidad organizativa, según lo dispuesto;
- Exigir y cumplir las medidas establecidas en materia del secreto estatal, protección física y seguridad y salud del trabajo en su unidad organizativa, y controlar su cumplimiento.

Como máximo representante de la educación en el municipio debe fomentar el desarrollo político e ideológico de los trabajadores; proponer la misión, funciones y estructura de la unidad organizativa y órganos subordinados que dirige, así como las atribuciones y obligaciones de los jefes y personal subordinado, en correspondencia con las indicaciones recibidas.

Es quien ordena las actividades de la dirección municipal sobre bases científicas; asegura la dirección de la unidad organizativa conjugando su carácter colectivo y el mando único, así como promueve y estimula la iniciativa y participación activa de sus subordinados y de las organizaciones sociales y de masas.

El director es quien controla las manifestaciones de corrupción e ilegalidades, reforzando la prevención y cumpliendo de las diferentes regulaciones que en este sentido sean emitidas. Establece y actualiza el sistema de control interno, según las normas y disposiciones requeridas; elabora y controla el cumplimiento del plan de prevención a la corrupción, el delito y las ilegalidades.

Además mantiene un comportamiento ético y ejemplar en sus relaciones con los demás trabajadores. Por ello propicia el cumplimiento del Código de Ética de los Cuadros.

Durante una conferencia en Pedagogía 2003 se caracterizó la labor del Director Municipal. Se declararon tres funciones:

- Cumplir con el objetivo educacional del trabajo político.
- Cumplir con el objetivo del Proceso Docente Educativo.
- Cumplir con el objetivo de la formación de maestros.

Para el desarrollo de estas funciones se expuso que el Director contaba con tres etapas para el proceso de dirección. La primera etapa dirigida a la planificación del trabajo como parte de la dirección de procesos en correspondencia con el diagnóstico, concretándose los acuerdos del Consejo de Dirección en un proyecto general de plan de trabajo. La segunda etapa se dirigía a la preparación para el trabajo. La tercera etapa se dirigía a la ejecución y evaluación del trabajo.

Desde el oncenavo seminario (XI Seminario) se estableció que son cuatro las etapas del sistema de trabajo de las Direcciones Municipales de Educación en las que las funciones descritas con anterioridad y otras que se corresponden con las exigencias actuales de la Educación definen el quehacer de los Directores Municipales.

Por otra parte, para la dirección del proceso pedagógico es primordial que los Directores Municipales de Educación dominen las características de los Consejos Populares que forman sus municipios: las particularidades de los asentamientos poblacionales; la proyección de la población estudiantil (estadísticamente) por educaciones para poder concretar las transformaciones en el sector.

Las transformaciones se centran en el reordenamiento de la red escolar, la reorientación del personal docente, la especialización por áreas del conocimiento, la disminución del ingreso a la educación media superior y el incremento de la capacidad y las ofertas en la Educación Técnica-Profesional.

A partir de los argumentos anteriores se puede afirmar que el proceso pedagógico que dirigen los Directores Municipales de Educación tiene entre sus rasgos:

- Responder a las demandas educativas de la sociedad que están establecidas en los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución.
- Buscar soluciones al problema educativo a partir de las necesidades y prioridades de cada territorio a través de Estrategias de orientación profesional y de formación vocacional, para el desarrollo de la cultura económica, tributaria y para la formación de la conciencia de ahorro y de productores.
- Orientar los objetivos hacia la misión educativa actual a partir del incremento de la formación de la fuerza técnica y laboral.
- Planificar, ejecutar y controlar los recursos humanos y materiales que garantizan la existencia de la educación.
- El proceso integra: la dirección de procesos, entre los que se encuentran el proceso de enseñanza-aprendizaje y el proceso de formación y superación de los docentes, el proceso de dirección en los que se implementan estilos de dirección participativos, democráticos a partir de la relación con otros dirigentes.

En tal sentido se considera que la dirección del proceso pedagógico de los directores municipales de Educación lo constituye la actividad de planificación, organización, regulación y control del proceso de dirección educacional, de la dirección del proceso docente educativo, del proceso de formación y superación del personal docente y de la actividad económica educacional.

La dirección del proceso pedagógico se realiza a través de la actividad pedagógica profesional de dirección durante las etapas del sistema de trabajo de la Dirección Municipal de Educación, mediante las relaciones de dirección multilaterales, activas y recíprocas hacia el interior y el exterior de la organización, orientadas al cumplimiento de la misión del sector.

Para la dirección del proceso pedagógico, los directores municipales de Educación deben prepararse en diferentes contenidos, entre ellos el de administración dirección de modo que alcancen la eficiencia en el mismo.

Si el proceso pedagógico que dirigen los Directores Municipales de Educación tiene que responder a las demandas educativas de la sociedad con formas superiores de

dirección ¿cómo se interpreta la proyección del liderazgo en la actividad pedagógica profesional de dirección?

### **1.3 La preparación teórico metodológica. Aproximación a su estudio para el liderazgo**

En este capítulo se presentan algunas definiciones de distintos autores sobre el liderazgo así como la teoría transformacional, la cual tiene gran trascendencia para la proyección del liderazgo educacional.

El mundo de hoy requiere de nuevos paradigmas en la dirección y para ello el liderazgo es un tema crucial. La esencia del liderazgo son los seguidores, formar líderes que sean seguidos para lograr lo objetivos que se aspira en su gestión, en las condiciones nacionales e internacionales en que vivimos.

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), **liderazgo** se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.

El **liderazgo** es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente

La palabra "**liderazgo**" en sí misma puede significar un grupo colectivo de líderes, o puede significar características especiales de una figura célebre (como un héroe). También existen otros usos para esta palabra, en los que el líder no dirige, sino que se trata de una figura de respeto (como una autoridad científica, gracias a su labor, a sus descubrimientos, a sus contribuciones a la comunidad).

En la literatura especializada consultada aparece el término **liderazgo** definido por numerosos autores.

Menguzzatto (1987) considera que **el liderazgo** debe ser entendido como una clase de influencia mediante la que se puede lograr que los miembros de una organización

colaboren voluntariamente y con entusiasmo en el logro de los objetivos organizacionales.

Para Koontz y Weihrich (1988) **el liderazgo** es influencia, o sea el arte o proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena voluntad y entusiasmo el logro de las metas de la organización.

Peter Drucker, (1988), plantea que: “**el liderazgo** eficaz no nace, sino que se forma, que se trata del trabajo del dirigente, ni el que él vea su tarea o su posición como responsabilidad más que como privilegio que reflexione acerca de la misión y metas de la organización y que luche por ganarse la confianza de sus seguidores”.

**Liderazgo** es, por tanto, audacia creadora, asentada en la realidad organizacional, interrogada y pensada con la rigurosidad del científico, la libertad del artista y la ética del visionario. Lynch, (1993).

Stonner (1996) lo concibe como el proceso de dirigir e influir en las actividades con relación a las funciones de los miembros del grupo. En este caso se conoce como poder la capacidad de ejercer influencia, cambiar las actitudes o conductas de un individuo o grupo.

Den Hartog, (1998) plantea que ha sucedido un cambio: “de dirigir y controlar a involucrar y motivar”.

Ralph M. Stogdill (1999), en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

1. El liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.
2. El liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar

forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

3. El liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.
4. Es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores.

Por su parte Daft (2000) define **el liderazgo** como la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores.

Gómez (2002) considera que **el liderazgo** es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos. Es el factor humano que ayuda a un grupo a identificar hacia donde se dirige y luego lo motiva a alcanzar metas.

El Diccionario Océano (2004), define el **liderazgo** como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

En el Diccionario ABC (2013) la palabra **liderazgo** define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder.

Ciertamente se observa que no hay un consenso entre los diversos autores sobre la mejor manera de definir el liderazgo, aunque sí se puede señalar como elemento coincidente y con el que la autora está de acuerdo, en que es un proceso de influencia, como una forma de poder sobre las personas, factor estratégico en la organización para el logro de las metas organizacionales; además se valora en estos conceptos el papel central que desempeña el liderazgo en el comportamiento del grupo a partir de ese proceso de influencia positiva.

Teniendo en cuenta lo anterior se asume el concepto de **liderazgo** como el arte o proceso de dirigir e influir sobre las personas para que intenten con buena voluntad y entusiasmo el cumplimiento de objetivos organizacionales, actuando con energía, valentía y rompiendo barreras.

**El liderazgo, en su concepción más amplia, lleva implícitos, los siguientes criterios:**

- Lucha por convertir a sus seguidores en líderes y, con ello, su desarrollo integral e independiente.
- Se proyecta y desarrolla para adaptarse a las nuevas situaciones y enfrentar los cambios.
- Lograr resultados significativos en el desarrollo de su actividad, que permitan responder a las necesidades y exigencias del momento en que vive y brindar a ellas el producto de calidad que necesita.

Es esta la importancia del liderazgo en la persona que dirige, en los subordinados y en las organizaciones, como una ayuda eficaz para realizar los cambios y enriquecer la calidad de vida de las personas que forman y reciben los beneficios de la organización.

**Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados el liderazgo puede ser:**

- Liderazgo transaccional: los miembros del equipo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el equipo de trabajo.
- Liderazgo transformacional o carismático: el líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los colaboradores. Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus colaboradores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.

- Liderazgo auténtico: es aquel líder que se concentra en liderarse en primer lugar a sí mismo. Es un líder con mucho autoconocimiento, ecuánime, espiritual, compasivo y generoso. Solo una vez que se lidera la propia mente se puede liderar a los demás.
- Liderazgo lateral: se realiza entre personas del mismo rango dentro de una organización u organigrama o también se puede definir como el proceso de influir en las personas del mismo nivel organizacional para lograr objetivos en común con la organización.
- Liderazgo longitudinal: también llamado "liderazgo piramidal", es el que se realiza entre personas separadas por grados jerárquicos, de tal modo que la influencia del líder hacia los liderados se fundamenta en la autoridad y conocimientos del líder. Este estilo es extensamente utilizado en política y en algunos grupos milicianos.
- Liderazgo en el trabajo: en los negocios se evalúan dos características importantes en los ejecutivos, con la intención de verificar su capacidad de dirección: por un lado, la aptitud y, por otro, la actitud. La primera se obtiene con el aprendizaje de nuevos métodos y procedimientos; por ejemplo, la capacidad de construir un balance, un flujo de caja, distribución de planta o un plan de marketing.

Pero en muchos casos estos conocimientos no son aplicables, porque los gerentes carecen de una buena actitud, es decir, de un comportamiento adecuado que intente implementar dichos métodos. Entre las actitudes más solicitadas y requeridas está la habilidad de liderazgo, la misma que puede cultivarse pero que, según muchos autores, es parte de la personalidad individual.

Son muchos los teóricos que en función del líder, se han enfrentado con enfoques diferentes, enfoques de rasgos, situacional, contingencia, inspirador, etc. Reflejando su punto de vista con la concepción del liderazgo en el grupo. Estas teorías han ido evolucionando hasta llegar a nuevos estudios sobre liderazgo transformacional.

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), **transformar** es hacer que una cosa cambie o sea distinta, pero sin alterar sus características esenciales: modificar, transmutar. Transformar algo es darle una nueva estructura, es decir, es cambiarlo

partiendo de su estado anterior: un proceso de transformación será pues un proceso dinámico, dirigido por un ente transformador capaz de cambiar estructuras.

Un proceso de transformación será pues, un proceso dinámico dirigido por un ente transformador capaz de cambiar estructuras.

Es Bernard Bass (1994), quien plantea que a las **funciones del líder** deben incorporarse aquellas que dinamicen, proyecten y desarrollen a los seguidores y a la organización para alcanzar metas superiores. Reconoce las teorías anteriores como transaccionales, ya que mantienen el estatus que se adapta a la situación y no la transforman. Su teoría va a lo dinámico, activo, impulsor del dirigente y con ello surge la teoría transformacional.

En la investigación la autora asume el tipo de **liderazgo transformacional** a partir de que está determinado por la capacidad de este para responder ante cualquier situación y transformarla. Las características que tipifican el liderazgo transformacional constituyen una de las bases fundamentales del desempeño profesional del director.

Este tipo de liderazgo permite al directivo potenciar sus capacidades gerenciales y da respuesta ante situaciones cambiantes, propias del entorno actual, aprovechando no sólo las características mas relacionadas en el mundo de la objetividad y la racionalidad, sino también las inmersas en lo experiencial o inspirador.

**El liderazgo transformacional** posee dos teorías de identificación esenciales: La teoría de integración y la teoría de la diferenciación. Las características esenciales de cada teoría no se consideran innatas.

#### **Teorías que explican el liderazgo transformacional:**

- El liderazgo transformacional se basa en algo más que la conformidad de los seguidores; implica un cambio en sus creencias, necesidades y valores. El resultado del liderazgo transformacional es una relación de mutua estimulación y superación que convierte a los seguidores en líderes y a los líderes en agentes morales.
- El liderazgo transformacional parece aportar un entendimiento entre dos áreas.
  1. En primer lugar, demuestra la interrelación entre algunos tópicos como son el liderazgo, la motivación y la satisfacción

2. En segundo lugar, revela la diferencia entre alguien que ha sido colocado en una posición de poder saber, (una posición de responsabilidad y autoridad) y un verdadero líder

**Liderazgo transformacional:** como idea central se entiende como un proceso dinámico, dirigido por un ente transformador capaz de cambiar estructuras, partiendo de un estado anterior. Centrado en la persona y el cambio y el equilibrio entre exigencia y estímulo.

La función del liderazgo y la acción de transformar tiene muchos aspectos en común. Los líderes transformacionales articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen así mismo la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional.

**Líder** es aquel que está a la cabeza de un grupo, aquel que lo dirige, lo aglutina, sabe tirar de él con fuerza. Ser líder es energía, magnetismo y poder de acción para impulsar, mover y transformar.

**Líder transformacional** es aquel que utiliza el carisma, la consideración individualizada y la estimación intelectual para dirigir a sus hombres. Pero vayamos por partes:

Un líder transformacional es a la vez director y consejero, para ello une a su faceta de liderazgo propiamente dicho una actitud de dialogo y comunicación con sus colaboradores para ayudarlos a reflexionar sobre su presente y futuro profesional, para orientarlos y estimularlos a realizar planes de desarrollo personal dentro del grupo y de la organización, para expresarle su reconocimiento explícito por los logros alcanzados y para respaldar cuando requiera su apoyo.

La delegación de funciones y el incremento de responsabilidades son aspectos prácticos en el desarrollo individual.

Este liderazgo debe ser ejemplo constante a seguir por sus colaboradores, es una forma indirecta de potencial en ellos sus aspectos transformacionales y por tanto llegar a ser un predictor de futuros líderes transformacionales.

Las instituciones educacionales requieren con urgencia, de dirigentes con una amplia visión de liderazgo, que los haga eficaces en sus nuevos roles, en la medida en que se apropien y asuman una proyección moderna y amplia de la dirección educacional.

La nueva visión de un liderazgo participativo, renovador, estratégico, abierto y transformador es el que hace falta para enfrentar los cambios que la escuela debe realizar para satisfacer las necesidades, en el plano cultural, político, económico y social, de su comunidad educativa. Lograr el liderazgo es un reto que tienen nuestros directivos.

La importancia del estudio del liderazgo para los directores influye en el desarrollo y progreso de personas que lo ejercen, así como de aquellos que lo reciben. Se requiere que los dirigentes, no solo dirijan bien, sino que se transformen en verdaderos líderes de su actividad y que conviertan a sus dirigentes y trabajadores y a la institución que dirigen en líderes de la comunidad en que se encuentran enclavadas y por tanto cumplan su encargo social.

Lograr que los directivos consigan el máximo aprovechamiento en su equipo de colaboradores, es una meta importante, deseable en toda organización, hacer reflexiones y cuestionar a los colaboradores sobre su manera habitual de resolver problemas o de enfocar situaciones es una forma de estimulación intelectual que el directivo transformacional utiliza con frecuencia, para ello es necesario darle el ejemplo y los medios oportunos para que puedan idear nuevas soluciones a viejos problemas y para que pueda llegar a comprender fenómenos que antes nos desorientaban de una forma racional.

**El líder transformador** resalta la importancia de su proactivo (anticiparse a los acontecimientos) en lugar de ser reactivos (actuar después) con lo cual adquiere un mayor protagonismo, el papel de la inteligencia – creativa, capaz de establecer relaciones y conexiones en los diferentes campos.

Para estimular intelectualmente a su grupo de colaboradores, el directivo es receptivo ante las sugerencias y las nuevas ideas que le son transmitidas y alienta su aparición, además, lo utiliza del mismo modo en la promoción de actividades como asistencia a cursos, seminarios, etc. Para potenciar la capacidad profesional y la apertura de ideas en sus

colaboradores, atendiendo a sus necesidades específicas y a sus distintos niveles de estudio, experiencia e intereses profesional.

**El líder transformacional** busca lo nuevo a partir de lo viejo; comunica nuevas perspectivas para que los otros se comprometan con ella y hace cambios importantes en la misión, estructura y manejo de los recursos, en especial los humanos para vencer la resistencia; prioriza y evita respuestas rápidas a los problemas fundamentales y se declara como un dirigente, proactivo que se adelanta a los acontecimientos a enfrentar por la organización.

**El líder transformacional** además trabaja en equipo, posee una filosofía personalista, tiene principios, es prescindible; actúa con rigor analítico ya que el líder actúa sobre las causas y no se queda en la mera sintomatología de los problemas, sino que va al origen y fundamento de los mismos. El líder mantiene una actitud de servicio. Íntimamente vinculada al concepto de liderazgo, se halla la idea de servicio. Es una de las paradojas que ofrece un ejercicio de liderazgo hondo y honesto. El líder pone su formación y talento al servicio de sus semejantes, hace entrega de sus cualidades de manera sencilla y desinteresada.

Tiene compromiso pedagógico. El líder sabe que solo el que se ejercita como discípulo ilusionado a lo largo de la vida puede ser maestro de los demás. Posee visión interdisciplinar. El líder observa y jerarquiza adecuadamente las distintas dimensiones del ser humano. Sin ningún ánimo de excluir y discriminar, incluye sin ningún tipo de complejo, en su modo de dirigir, la dimensión moral y trascendental.

Es realista y práctico. A pesar de la sólida y completa formación académica e intelectual del líder transformador, en él predomina el hombre de acción que se deja capturar y tentar por una realidad mejorable sobre el filósofo puro y abstracto que observa lo que acontece desde su privilegiada atalaya.

He aquí sus cualidades productivas ante las situaciones.

Hacia el **liderazgo transformacional** como meta debe dirigirse el accionar de los directivos educacionales, es por ello que en correspondencia con lo anterior debe decirse que la transformación organizacional no es posible sin un cambio del

paradigma del liderazgo que se viene utilizando. Los enfoques de este liderazgo van dirigidos, según criterios de los autores consultados, y que se relacionan en esta obra y que el autor comparte, a tres aspectos esenciales:

- La creación de una perspectiva tanto organizacional como individual.
- La movilización del compromiso y la participación.
- La institucionalización del cambio, que no es otra cosa que tener visión de futuro y trazar estrategias que tengan en cuenta las fuerzas organizacionales y las del entorno.

Alonso (1996) en sus estudios relacionados con el tema refiere varias **características del estilo de comunicación en el liderazgo transformacional en educación.**

1. La compenetración humana, la empatía (al máximo), el afecto, la persuasión, la penetración en el alma humana.
2. La atención a la personalidad de cada uno de los miembros del colectivo.
3. El trabajo en el más estrecho contacto con los subordinados, a fin de eliminar o reducir tensiones. Fomentar la confianza.
4. La regulación del sistema de relaciones interpersonales y el clima socio-psicológico de la institución.
5. La identificación de cada trabajador, estudiante y los factores del entorno con la institución.

De acuerdo con lo expuesto, se deduce que un director de una institución educacional debe tener una verdadera preparación cultural y técnica para ejercer las funciones que debe desempeñar, así como una alta motivación para la actividad que realiza.

El Ministerio de Educación en general, en nuestro país requiere de directores que no administren recursos materiales y personas, sin que fomenten inquietudes, creen necesidades, motiven a los demás, persuadan y establezcan metas y planes con una visión estratégica capacidad de arrastrar los demás, que adelanten su visión de los problemas del resto, que sean participativos en la forma de realizar las acciones, así como comunicadores de la excelencia.

El líder que se prepara para tener liderazgo, viéndolo como una concepción de dirección, no como un atributo de seres superdotados (exclusivo), potencialmente está en cualquier hombre normal que enfrente el trabajo de dirección con espíritus colectivista y desarrollador con una insaciable sed de cambio y un ansia inagotable de colaboración en el perfeccionismo de lo que hace.

Por tanto, se puede expresar que el liderazgo educacional que necesitamos, está centrado en el hombre, en escucharlo, estimularlo y que este hombre lo ayude en la solución de los problemas, como parte mas integrante de este proceso, es la persona que aprende a dirigir y es importante puntualizar aquí que no basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo, ni con acumular una larga experiencia docente y de dirección.

Las posibilidades del éxito en la actualidad, las encontramos en sus raíces fundamentales, en la capacidad del dirigente de afianzar los mejores valores humanos y proyectarlos al futuro, con el auxilio de lo más avanzado de la dirección científica, depende de lo que haga hoy, pensando en el porvenir.

El Director, líder educacional, arrastra porque es capaz de estimular y motivar a los colaboradores, los implica y compromete con la dirección participativa y permite la constante atención al hombre, aquí damos la más amplia acepción del término para el logro del liderazgo educacional. El reto del cambio permanente demanda estructuras directivas y liderazgo distintas a las tradicionales en todos los niveles del sistema educativo. Sin este componente esencial las expectativas puestas en el sistema educativo superan su capacidad real para llevarlas a la práctica.

Por ello se necesitan estructuras y personas que lideren el debate sobre la dirección y el liderazgo educativo, que investiguen de modo sistemático y que oferten programas coherentes y continuados de desarrollo profesional.

Como conclusión de lo expresado en el capítulo se considera que todos estos criterios permiten demostrar que si alguna actividad humana necesita de formas superiores de dirección, es decir, aquellas propias de un liderazgo eficiente, transformacional, es la educación.

## **CAPÍTULO II. Actividades metodológicas para la preparación del director. Evaluación y análisis.**

En este capítulo se presentan las actividades metodológicas diseñadas para dar solución al problema científico enunciado en la introducción.

Presupone por tanto partir de un diagnóstico en el que se evidencia un problema y la proyección y ejecución de sistemas de actividades metodológicas intermedias, progresivas y coherentes que permiten alcanzar de forma paulatina los objetivos propuestos.

En el primer epígrafe se presenta el diagnóstico y la propuesta para preparar a los directores municipales de Educación en el contenido administración dirección a partir del análisis de la variable operacional. El segundo epígrafe es contentivo del análisis de los resultados de su introducción en la práctica como solución al problema científico de la investigación.

### **2.1 Diagnóstico y presentación de la propuesta.**

Para la concepción de las actividades propuestas fue necesaria la determinación de las necesidades de preparación de los directores municipales de Educación mediante la aplicación de los instrumentos guía de observación a los consejos de dirección en las Direcciones Municipales de Educación (anexo 1) , guía de análisis de documentos (Informes de visitas de ayuda metodológica, especializadas e integrales al área de dirección, informes de resultados de auditorías, actas de consejos de dirección, planes de desarrollo individual) (anexo 2), guía de análisis de documentos (Estrategia de Superación de Cuadros de la UCP/DPE) (anexo 3), entrevista a Directores Municipales de Educación (anexo 4), entrevista realizada a la asesora de cuadro de la DPE (anexo 5).

### **DIAGNÓSTICO**

El primer momento de esta investigación se dirigió a realizar un diagnóstico para determinar el estado real de la preparación de los directores municipales de Educación en el contenido administración dirección. El diagnóstico se realizó mediante la aplicación de los métodos: observación, entrevista y análisis de documentos.

Los objetivos del diagnóstico fueron:

1. Determinar la influencia de las acciones de preparación aplicadas con anterioridad en la preparación de los directores municipales de Educación en el contenido administración dirección.
2. Constatar la preparación de los directores municipales de Educación para la dirección de la actividad de dirección educacional.

Para el logro de cada objetivo y en correspondencia con la segunda tarea científica planteada en la investigación se realizaron las siguientes acciones:

***Acciones encaminadas a cumplir el objetivo 1.***

Determinar la influencia de las acciones de superación aplicadas con anterioridad en la preparación de los directores municipales de Educación en el contenido administración dirección.

- Observación de reuniones de los órganos de dirección y técnicos (consejos de dirección, reunión de información y análisis del trabajo), (anexo 1).
- Análisis de la estrategia de superación para directivos educacionales de la Universidad de Ciencias Pedagógicas y la Dirección Provincial de Educación, curso 2013/2014 (anexo 3).

***Acciones encaminadas a cumplir el objetivo 2.***

Constatar la preparación de los directores municipales de Educación para la dirección de la actividad de dirección.

- Entrevistas realizadas a los 8 directores municipales de Educación (anexo 4).

***Análisis de los instrumentos aplicados. Situación inicial de los directores municipales de Educación.***

Se realizó una observación (anexo 1) que tuvo como objetivo constatar la preparación en el contenido administración dirección de los directivos para la conducción de la actividad de dirección. Se observaron cinco consejos de dirección.

En los cinco consejos de dirección observados pudo constatarse:

En el aspecto 1 de la guía, que los 5 directores muestreados conocen la Instrucción No. 1 pero en su aplicación no tienen en cuenta el principio de la correspondencia entre las actividades planificadas y los recursos que las garantizan, y demuestran debilidades en la dirección del proceso pedagógico, lo que provoca incumplimientos en lo planificado. Se apreció en los consejos la carencia del liderazgo transformacional.

En el aspecto 2 se apreció que el 100% de los directores no dominan ni aplican la teoría del liderazgo y no aplican el liderazgo transformacional en la actividad de dirección ya que durante el desarrollo de los consejos de dirección no siempre se realiza el análisis de los logros y los problemas para posteriormente hacerlo en el colectivo de trabajadores, no se planifican adecuadamente las actividades a desarrollar teniendo en cuenta las opiniones de los subordinados, no se manifiesta una comunicación adecuada con los integrantes del consejo, durante el mismo los directores no demostraron ser líderes para su colectivo.

Solamente 2 directores presentan facilidad para transmitir las ideas y entender a los demás, predominando el estilo de comunicación democrático y utilizando el mecanismo de la persuasión en el intercambio comunicativo. En el resto los estilos de comunicación están caracterizados por el autoritarismo y/o la permisividad.

El 25 % de la muestra no toma decisiones acertadas ni utiliza la dirección participativa en su gestión por lo que demostraron falta de preparación en administración dirección.

Se utilizó el método análisis de documentos (anexo 3) con el objetivo de constatar en la estrategia de superación de cuadros de la Universidad de Ciencias Pedagógicas y la Dirección Provincial de Educación lo establecido para la preparación en el contenido administración dirección en los directores municipales de Educación.

En la estrategia referida se evidenció la necesidad de preparar en administración dirección a los cuadros y reservas a partir del diagnóstico que se posee de ellos. Para lograr este objetivo se apreció que se trabaja sobre cuatro componentes básicos:

1. El trabajo con los cuadros activos es el se realiza sobre los actuales titulares de los cargos está encaminado a lograr dos objetivos principales:

- Elevar su capacidad de dirección, satisfaciendo las necesidades fundamentalmente técnico-profesionales y en teoría y práctica de la dirección.
- Asesorar en la aplicación práctica de selección, formación, promoción y desarrollo de los cuadros educacionales, induciéndolos a aplicarla creadoramente en la dinámica cotidiana de su propia gestión personal.

2. El trabajo con las reservas de cuadros: pudo apreciarse que se realiza por los cuadros activos con sus subordinados directos, encaminado a seleccionar entre ellos, como mínimo, dos compañeros con condiciones para desempeñar el cargo, y prepararlos integralmente para sustituir al titular en cualquier momento que sea necesario, sin que se afecte el funcionamiento general de la institución dirigida ni la calidad del trabajo que ésta realiza.

3. El trabajo con la reserva especial pedagógica: se comprobó que aunque debe ser realizado por los cuadros activos y está encaminado a la selección y preparación de jóvenes con características de liderazgo, para que engrosen las reservas de cuadros, en su mayoría lo ejecutan los jefes de los órganos de Cuadros.

4. El trabajo con la reserva especial técnica: aunque el trabajo deben realizarlo los cuadros principales y está encaminado a la selección y preparación de jóvenes con características de liderazgo, para que engrosen las reservas de cuadros del área económica en cada nivel de dirección, la conducción de estos frentes es asumida casi en su totalidad por personal del área docente que no ha recibido una preparación sistemática para la actividad económica que asumirá.

En la estrategia conjunta Universidad de Ciencias Pedagógicas y Dirección Provincial de Educación están establecidos los contenidos de preparación, entre ellos el tema liderazgo, como parte del componente administración dirección que requiere.

En el caso de los directores municipales de Educación, se precisa que son nomenclatura de cuadros de las Asambleas Municipales del Poder Popular y de los Comités Municipales del Partido. La preparación en el componente administración dirección la asumen las Universidades de Ciencias Pedagógicas de conjunto con las Direcciones Provinciales de Educación.

Lo establecido es que la preparación de los directores municipales de Educación es una de las funciones de los órganos de cuadros de las Asambleas Municipales del Poder Popular. Las formas organizativas definidas para preparar en administración dirección a los cuadros y reservas educacionales son las normadas para la educación de posgrado.

La estrategia conjunta Universidad de Ciencias Pedagógicas y Dirección Provincial de Educación tiene como uno de sus objetivos elevar la cultura en administración dirección de los directivos de todos los niveles. Los contenidos de la preparación en administración dirección para directores municipales de Educación son:

- La dirección científica educacional.
- Establecimiento de relaciones entre la solución de problemas, la toma de decisiones, la delegación de autoridad, la dirección participativa desde una perspectiva social, político-ideológica y contextual.
- Características generales de la economía mundial. La economía cubana. Transformación, perspectiva y control en las diferentes formas organizativas. Guía de autocontrol interno emitida por la Contraloría General de la República adaptada a las actividades, procesos y subprocesos específicos del sector educacional.

En la estrategia no se evidencia la preparación para el liderazgo.

Las acciones de la estrategia conjunta se elaboraron para ser desarrolladas por profesionales de la educación, con elevado prestigio y resultados en sus funciones de trabajo. Proceden del área docente, uno se desempeña como profesor del Departamento de Marxismo-Leninismo e Historia de la Universidad de Ciencias Pedagógicas y el otro es el subdirector económico de la Dirección Provincial de Educación.

En el componente administración dirección se diseñaron acciones sobre dirección. No se previeron acciones sobre la legislación, el uso de la información o el liderazgo, de modo que se prepararan en el contenido administración dirección a los directores municipales de Educación.

La acción diseñada para elevar la preparación en Dirección Científica Educacional se centró solo en la actualización de conocimientos sobre la delegación de autoridad y la dirección participativa desde una perspectiva social, político-ideológica y contextual.

El análisis de la estrategia conjunta evidencia la necesidad de preparación en el contenido liderazgo a los directores municipales de Educación, pues aún no satisface las carencias de estos directivos para la conducción efectiva, eficiente y eficaz del proceso pedagógico.

Otro instrumento aplicado fue la guía de entrevista a los directores municipales de Educación (anexo 4) con el objetivo de conocer cómo conducían la actividad de dirección y de esa forma constatar la preparación en el contenido administración dirección que cada uno poseía.

La guía de preguntas indagaba en los conocimientos sobre legislación en dirección, el análisis de la actividad de dirección y el proceso de planificación del trabajo metodológico de dirección.

La muestra en su totalidad conocía los componentes para desarrollar la preparación en dirección a los cuadros y reservas, aunque no se precisa bien dentro del componente administración dirección la herramienta de liderazgo.

Conocían el Decreto Ley No. 196/99 del Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno, pero no pudieron argumentar su contenido. De los 8 muestreados; 6 (75 %) no establecieron la correspondencia entre los indicadores de la eficiencia educacional y actividad de dirección educacional. De igual manera no reconocen con certeza los tipos de liderazgo que se logran en la actividad de dirección educacional.

Sobre el proceso de la planificación del trabajo de dirección los 8 sujetos de la muestra reconocieron que el proceso de planificación del trabajo de administración dirección se rige por la Instrucción 1 y lo realizan los departamentos, áreas y frentes. Los 8 directores manifestaron que la actividad de dirección se planifica bajo la subordinación de los subdirectores y que ellos solo firman el resultado. Solo 3 (37.5) directores manifiestan acertadamente como desarrollar el trabajo metodológico en la dirección municipal.

En relación con el análisis de la actividad de dirección los 8 encuestados plantearon que las vías para el análisis del flujo de información son los despachos. Que la frecuencia del análisis debe ser en cualquier momento. Explicaron que las decisiones que toman se orientan hacia el rediseño de la actividad de dirección educativa y que en estas decisiones solo participan los afectados en los problemas identificados.

Los 8 muestreados plantearon que conocen la responsabilidad que tiene el departamento de cuadros con la preparación en administración de los directivos educativos, que les imparten diferentes actividades, pero aún les falta preparación en administración de dirección, fundamentalmente con la herramienta de liderazgo transformacional.

El total de entrevistados afirmaron conocer las actividades fundamentales que desarrollan con los directivos educativos, pero solo 5 (62.5) de ellos afirmaron poseer alto interés por las tareas de la dirección. Presentan problemas con la aplicación de los diferentes tipos de liderazgo en el proceso de dirección que llevan a cabo.

Los resultados de la entrevista a los directores municipales demostraron que adolecían de una sólida preparación en el contenido de administración de dirección, específicamente en los conocimientos sobre las normativas legales y liderazgo, las que les permiten ser más efectivos en la dirección del proceso pedagógico.

Otro de los instrumentos aplicados fue la guía de entrevista a la Asesora de cuadros de la DPE (anexo 5), con un cuestionario de preguntas que tenía como objetivo identificar las carencias en la preparación de los directores municipales de Educación en el contenido de administración de dirección para la dirección de la actividad de dirección educativa desde el proceso pedagógico. Su aplicación permitió constatar la existencia de debilidades en relación a dos elementos: el acceso al cargo y las tendencias en su superación.

El acceso al cargo de los directores municipales de Educación ocurre desde el área docente, lo que requiere la integración de las acciones de formación inicial y permanente de modo que los prepare para adaptarse a los procesos de cambio, intervenir en ellos y llevarlos a cabo, fundamentalmente, para la dirección de la actividad de dirección.

Entre las tendencias en la preparación en el contenido dirección de los directores se constató que no siempre se reconoce como una prioridad su superación profesional, que predominan los cursos en el componente administración-dirección, principalmente en el contenido “Preparación en dirección” lo que solo contribuye a la actualización de sus conocimientos.

Se conoció de la realización de un diplomado en Administración Pública para directivos superiores (provinciales) con contenidos sobre los cambios en el modelo económico cubano, pero aún no se ha establecido la forma en que este diplomado llegará a los directores municipales de Educación.

La Escuela Provincial del PCC ha impartido diplomados y en ellos han participado los directores municipales de Educación. Los cursos solo contribuyeron a la actualización de los conocimientos y por lo heterogéneo de la composición de los grupos de cursistas, los contenidos del programa solo se orientaron a los sectores productivos (empresarial).

Lo anterior provoca que los directores municipales de Educación manifiesten carencias en la preparación en los contenidos relacionados con el liderazgo transformacional, debido a que no se tiene en cuenta en la planificación de los programas de las diferentes acciones de preparación los temas relacionados con el liderazgo.

Argumentó que en la práctica los procesos de planificación del trabajo, las finanzas y los recursos deben ocurrir al unísono; sin embargo el primero que ocurre es la ante proyección del presupuesto y varios meses después se planifica el trabajo, lo que evidencia una contradicción notable.

Al conceptualizar la variable ***nivel de preparación de los directores municipales de Educación en el contenido liderazgo*** se considera que es el resultado que alcanza en la apropiación de conocimientos en el contenido liderazgo, la ejecución de la actividad de dirección educacional a partir de una acertada toma de decisiones; de integrar conocimientos, habilidades y valores.

**Dimensión 1. Cognitiva.** Es la apropiación por los directores municipales de Educación de la teoría del liderazgo, así como de la preparación teórico – metodológica para la acertada toma de decisiones en la actividad de dirección educacional y docente.

## **Indicadores**

1. Dominio de la legislación sobre la actividad de dirección
2. Dominio de la teoría del liderazgo conductual, situacional y transformacional.
3. Dominio de la preparación teórico – metodológica.

**Dimensión 2. Comportamental.** Constituyen las prácticas que realiza el director municipal de Educación en la conducción del proceso pedagógico y demostración de sus métodos de dirección.

## **Indicadores**

1. Aplicación de los diferentes tipos de liderazgo.
2. Demostración de métodos de dirección.
3. Desarrollo de la preparación teórico metodológica.

En el epígrafe 1.2 se asume la definición de **Actividad** dada por Leontiev como aquel lugar donde tiene lugar la transición del objeto a su forma subjetiva (...). La actividad constituye la transición mutua entre los polos “sujeto-objeto.” La actividad del ser humano constituye un sistema comprendido en el sistema de relaciones en la sociedad. Se asume la actividad estructurada a partir de objetivos, acciones y responsables.

Las actividades que se proponen tienen la siguiente estructura: Número de la actividad, línea temática, responsable, espacio, fecha de cumplimiento.

## **PROPUESTA DE ACTIVIDADES METODOLÓGICAS**

### **Actividad Metodológica No. 1**

#### **Reunión Metodológica.**

- **Línea temática.**

Objetivos del MINED para el curso.

- **Responsable.**

D.P.E.

- **Espacio.**

Órgano Técnico Asesor.

- **Fecha de Cumplimiento.**

Septiembre/2013.

### **Actividad Metodológica No. 2**

#### **Clase Metodológica Instructiva.**

- **Tema.**

Política de Cuadro. Liderazgo Educacional.

- **Objetivo.**

Orientar a los directivos acerca de cómo se debe cumplir la política de cuadro de modo que se alcance el liderazgo educacional.

- **Responsable.**

Departamento de Dirección Científica.

- **Espacio.**

Preparación de la Estructura (Escuela de Directores).

- **Fecha de Cumplimiento.**

Octubre/2013.

### **Actividad Metodológica No. 3**

#### **Taller Metodológico. (Anexo 6)**

- **Tema.**

Liderazgo. Principales manifestaciones.

- **Objetivo.**

Socializar los resultados de las búsquedas orientadas.

- **Responsable.**

Departamento de Dirección Científica y la D.P.E.

- **Espacio.**

Preparación de la Estructura.

- **Fecha de Cumplimiento.**

Noviembre/2013.

#### **Actividad Metodológica No. 4**

##### **Taller Metodológico.**

- **Tema.**

Liderazgo Transformacional.

- **Objetivo.**

Socializar los resultados de las búsquedas orientadas.

- **Responsable.**

Departamento de Dirección Científica y la D.P.E.

- **Espacio.**

Preparación de la Estructura).

- **Fecha de Cumplimiento.**

Diciembre/2013.

#### **Actividad Metodológica No. 5**

##### **Seminario Metodológico.**

- **Tema.**

La práctica del director escolar.

- **Objetivo.**

Demostrar como se vincula la teoría con la práctica en la actividad de dirección.

- **Acciones**

- ✓ Selección del tema a demostrar.

- ✓ Demostración del vínculo de la teoría de la dirección en una simulación
- **Responsable.**  
Departamento de Dirección Científica y la D.P.E.
- **Espacio.**  
Preparación de la Estructura
- **Fecha de Cumplimiento.**  
Enero/2014.

### **Actividad Metodológica No. 6**

#### **Seminario Metodológico.**

- **Tema.**  
El desempeño del directivo. Liderazgo Transformacional.
- **Objetivo.**  
Demostrar como se vincula la teoría con la práctica en la actividad de dirección.
- **Acciones**
  - ✓ Demostración del dominio de la teoría de la dirección en el desempeño de sus funciones.
  - ✓ Demostración de habilidades como líder transformacional.
- **Responsable.**  
Departamento de Dirección Científica y la D.P.E.
- **Espacio.**  
Preparación de la Estructura
- **Fecha de Cumplimiento.**  
Febrero/2014.

## **2.2 Análisis de los resultados de su introducción en la práctica.**

### **Aplicación del pre-experimento pedagógico.**

El diseño experimental que se empleó en la investigación para la implementación de las actividades metodológicas en la práctica fue el pre-experimento pedagógico, durante el curso 2013/2014 en las escuelas de directores y en los espacios creados por el sistema para la preparación de los directores.

El pre-experimento se orientó a comprobar la contribución de las actividades metodológicas en el cumplimiento del objetivo propuesto, al comparar los resultados obtenidos en los instrumentos iniciales y finales. Se desarrolló atendiendo a los tres momentos, constatación inicial, ejecución y constatación final, el cual permitió la evaluación del ***nivel de preparación de los directores municipales de Educación en el contenido liderazgo*** (variable operacional), aplicando las **actividades metodológicas contentivas de acciones de preparación en el contenido liderazgo** (variable propuesta) que se concreta durante la superación profesional, finalmente se vuelve a medir, de modo que puedan realizarse determinadas inferencias acerca de su contribución.

### ***Preparación***

La preparación del pre-experimento se efectuó en septiembre del 2013. Para realizar esta primera predicción se elaboraron, valoraron y procesaron varios instrumentos que conforman el pre-test, guía de observación a consejos de dirección (anexo 1) y prueba pedagógica (anexo 7) con la finalidad de determinar el tratamiento dado a la actividad de dirección educacional.

El diseño del pre-experimento seleccionado presenta determinados inconvenientes que no se deben obviar en su planificación por lo que se consideraron un grupo de medidas para minimizar la influencia de las variables ajenas.

- Tener en cuenta las vías para la preparación del director municipal de Educación. Una de ellas es la que dirige el Órgano de Cuadro de las Asambleas Municipales del Poder Popular, que responde a la política vigente sobre la formación de los cuadros pero no tiene en cuenta el proceso pedagógico que conducen en sus territorios. Otra

forma de preparación la ofrecen las Escuelas políticas, que si bien actualizan los métodos, estilos y conceptos de dirección de los directivos, no particularizan en el proceso pedagógico.

- Las calificaciones tanto del pre-test como del post-test debían ser realizadas por las mismas personas y no debían estar directamente involucradas con la implementación de las actividades metodológicas, así se evitaba la subjetividad en el criterio de otras personas que al valorar una respuesta produjesen alteraciones en los valores de los indicadores que serían procesados.
- Prever movimientos de cuadros, fundamentalmente en los municipios en los que los directores habían dirigido más de tres cursos consecutivos.

La variable ***nivel de preparación de los directores municipales de Educación en el contenido liderazgo*** posee dos dimensiones (cognitiva y comportamental) con sus respectivos indicadores (dominio de la legislación sobre la actividad de dirección, dominio de la teoría del liderazgo situacional, transaccional y transformacional, dominio de la preparación teórico – metodológica, aplicación de los diferentes tipos de liderazgo, aplicación de la preparación teórico metodológica y demostración de métodos de dirección).

Para la medición de la variable se empleó una escala ordinal de cinco valores: (5) muy alto, (4) alto, (3) medio, (2) bajo, (1) muy bajo, cuya significación cualitativa varía según el contenido del indicador.

Se hicieron corresponder los ítems de cada uno de los instrumentos con los indicadores y dimensiones de la variable: nivel de preparación de los directores municipales de Educación en el contenido liderazgo, lo que permitió que fuera evaluada utilizando la mencionada escala.

Según lo planteado, y teniendo en cuenta que la variable posee dos dimensiones, los valores son tríos ordenados, el primer componente es el valor asignado a la dimensión uno y el segundo es el valor asignado a la dimensión dos y el tercero es el valor asignado a la dimensión tres, entre los cuales no existe un orden natural.

La suma de los componentes de estos tríos ordenados puede tomar valores extremos: 3 cuando todas las dimensiones son evaluadas de uno, y de 15 cuando todas las dimensiones son evaluadas de cinco, o sea [3; 15]. Para establecer un orden natural entre los tríos, según la escala ordinal de cinco valores (5, 4, 3, 2, 1) se realizó una partición del intervalo [3; 15] en cinco intervalos y se estableció una correspondencia entre estos y los valores de la escala ordinal como se muestra en la siguiente tabla:

ESCALA ORDINAL	INTERVALOS	VALOR
MUY ALTO (MA)	14 - 15	5
ALTO	12-13	4
MEDIO	9 -11	3
BAJO	6 - 8	2
MUY BAJO ( MB)	3 - 5	1

Ello permite que en la medición de la variable ***nivel de preparación de los directores municipales de Educación en el contenido liderazgo*** no se tenga en cuenta el orden de los valores, por ejemplo (2, 1, 3) ó (1,2, 3) son tríos ordenados diferentes, sin embargo, corresponden al mismo valor en el intervalo y en la escala ordinal, por lo tanto el procesamiento de la información se realizó de la forma en que se ejemplifica a continuación:

NO DE SUJETOS	DIMENSIONES INICIO			TOTAL	VALOR	ESCALA
	I	II	III			
1	2	1	2	5	1	muy bajo
2	2	1	1	4	1	muy bajo
3	1	2	2	5	1	muy bajo

NO DE SUJETOS	DIMENSIONES FINAL			TOTAL	VALOR	ESCALA
	I	II	III			
1	4	4	4	12	4	alto
2	5	4	5	14	5	muy alto
3	5	4	4	13	4	alto

Para la medición de las dimensiones se procede de forma similar a lo explicado, solo teniendo presente que poseen tres indicadores cada una. La suma de los componentes de los tríos ordenados pueden tomar valores extremos 9 (todos los indicadores evaluados de 1) y de 45 (todos los indicadores evaluados de 5). La suma de los componentes de los cuartetos pertenece al sub-intervalo [9; 45] como aparecen en la siguiente tabla.

ESCALA ORDINAL	SUB-INTERVALO	VALOR
MUY ALTO	36 -45	5
ALTO	26-35	4
MEDIO	16-25	3
BAJO	11-15	2
MUY BAJO	9-10	1

### **Ejecución**

Como parte del pre-experimento en la constatación inicial y final se aplicaron el pre-test y el post-test, para determinar el **nivel de preparación en el contenido liderazgo**. Se aplicó la guía de observación a los consejos de dirección (anexo 1), una guía de entrevista a los directores municipales (anexo 4), una entrevista a la asesora de cuadro de la DPE (anexo 5), una prueba pedagógica (anexo 7) y un cuestionario de autoevaluación (Anexo 8) con el objetivo de analizar el estado de la preparación y de igual forma de las dimensiones e indicadores de la variable, descritos en el capítulo anterior.

En este sentido se precisaron las principales direcciones que como parte del trabajo investigativo era necesario abordar, las que se relacionan con:

- Diagnóstico de la problemática de la dirección del proceso pedagógico de los directores municipales de Educación.
- Análisis de las dimensiones e indicadores establecidos y su correspondencia con las actividades metodológicas propuestas.
- Análisis de las posibles soluciones a los problemas de la dirección del proceso pedagógico actual.
- Diagnóstico y evaluación del nivel de preparación de los directores municipales de Educación en el contenido liderazgo.

## **2.2.1 Comprobación de los resultados**

### **PRETEST: CONSTATACIÓN INICIAL**

#### ***Análisis de las observaciones realizadas en los consejos de dirección.***

Se realizaron cinco observaciones a consejos de dirección (anexo 1) y los resultados son los siguientes.

1. Dominio que demuestran los directores municipales de la legislación existente sobre la actividad de dirección.

Los directores que fueron objeto de observación en los consejos no conocen la Instrucción No.1, así como la Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas, presentan dificultades en el dominio de la teoría de la dirección para el desempeño de sus funciones, además presentan algunos incumplimientos de lo planificado. Por lo que no logran vincular la teoría con la práctica en la actividad de dirección del proceso pedagógico, además se imposibilita cumplir la política de cuadro de modo que alcancen el liderazgo educacional.

Pudo apreciarse durante las observaciones que el 100% de los directores de la muestra no se prepararon lo suficiente para analizar a través de preguntas, reflexiones y cuestionamientos los análisis del cumplimiento de los lineamientos que se relacionan con el proceso pedagógico que dirigen.

2. Modos de actuación de los directores municipales durante el análisis de la actividad de dirección.

Pudo apreciarse durante las observaciones en los consejos de dirección, que el 100% de los directores municipales muestreados no dominaban no se prepararon lo suficiente en la teoría del liderazgo para la dirección de la actividad de dirección desde el proceso pedagógico, teniendo en cuenta que se identificaron con ciertos rasgos característicos de líderes que los hacen apropiados para desempeñar ese papel pero centraron su atención más en las conductas observadas que en averiguar las causas.

No lograron ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección, más de lo que ella posibilita. Sus actuaciones fundamentalmente se basaron en la teoría de los rasgos, con un enfoque conductual y situacional.

El 50% (4) de los directores no se ven como creadores incesantes, apasionados por el cambio. No siempre tienen un tacto psicológico para tratar de acuerdo a las características particulares. No se observó el liderazgo educacional, por lo que no se logró en su gestión la dirección participativa, el desarrollo de la motivación y la creatividad entre todos sus colaboradores, mediante una amplia comunicación para la satisfacción de las necesidades e incentivar sentimientos de pertenencia en ellos.

No se constató en los consejos de dirección observados (5) la aplicación del liderazgo transformacional, teniendo en cuenta que el proceso no se desarrolló de manera dinámica y con la motivación necesaria. Los directores como líderes no siempre articularon una visión ni inspiraron a sus subordinados. Lo anterior demuestra que existe falta de preparación.

Con relación a la preparación en dirección, en los consejos de dirección observados (5) pudo percibirse que la preparación que los directores demuestran no es suficiente, al no saber intuir y prever problemas con certeza, no tener siempre habilidad en la toma de decisiones por la participación regular de los diversos grupos integrados en el consejo. No se constata una concepción de la dirección donde el mando y el control se truecan por la persuasión.

Se evidencio la preparación teórico metodológica sólo en el 50 % los sujetos implicados, aunque con algunas dificultades en su desarrollo.

No se nota que el 100% de los directores se sientan y actúen como maestros de sus subordinados directos, de los cuales también aprenden, lo que debe implicar la conjugación armónica de tres elementos esenciales para la elevación de la calidad educacional: la gestión de dirección, el trabajo técnico - metodológico y la actividad científico - pedagógica.

**Las observaciones permitieron constatar que:**

- No logran vincular la teoría con la práctica en la actividad de dirección del proceso pedagógico, además se imposibilita cumplir la política de cuadro de modo que alcancen el liderazgo educacional.

- La preparación de los directores municipales de Educación en el contenido liderazgo no les permite dirigir con eficiencia el proceso pedagógico a partir de la correspondencia entre la dirección de la actividad de dirección educacional con los indicadores de la eficiencia educacional en el marco de relaciones de dirección multilaterales.
- El tiempo que dispone el consejo de dirección resulta insuficiente para la realización de los análisis la actividad de dirección educacional por lo que no se derivan decisiones acertadas que permitan elevar la eficiencia en la dirección del proceso pedagógico.

***Análisis de la prueba pedagógica por dimensiones (Anexo 7).***

Este instrumento permitió evaluar el ***nivel de preparación de los directores municipales de Educación en el contenido liderazgo***. La prueba pedagógica (anexo 7) contenía cinco preguntas sobre la legislación en dirección del sector y la toma de decisiones en la dirección de la actividad de dirección educacional, el trabajo metodológico, las funciones de dirección, tipos de liderazgo y rasgos de los líderes. La puntuación se otorgó por:

- Dominar la legislación en dirección del sector se otorga una puntuación de 5 puntos.
- Por lograr una adecuada toma de decisiones en la dirección de la actividad de dirección educacional, se otorga 5 puntos.
- Por apropiarse de las funciones de dirección se otorga 5 puntos.
- Por apropiarse de los tipos de liderazgo se otorga 5 puntos.
- Por dominar rasgos de los líderes transformacionales se otorga 5 puntos.

**Dimensión: Cognitiva**

Se obtuvo que 3 directivos tenían un nivel muy bajo, para un 37.5 %. Este resultado está dado por los insuficientes conocimientos de los directores acerca de la legislación relacionada con la actividad de dirección del país y del sector, el decreto ley 196 del

trabajo con los cuadros, la instrucción 1 sobre la planificación del trabajo y la ley 60 de la Contraloría General de la República relacionada con el control interno.

De los directores implicados, sólo 2 (25%) identifican las teorías del liderazgo pero no logran explicar la teoría transformacional y saben caracterizar el estilo democrático y participativo para la toma acertada de decisiones. Otros 6, es decir el 75.0% de los sujetos implicados no reconocen las teorías y solo expresan algunas consideraciones al respecto.

Relacionado con la preparación teórico metodológica el 100% de los directores reconocen la legislación vigente que establece este trabajo, pero no logran reconocer que constituye el consejo técnico constituye el nivel organizativo y funcional para desarrollarlo.

⇒ La dimensión se evaluó en el nivel **muy bajo**.

#### **Dimensión: Comportamental.**

La quinta pregunta les exigía enumerar los rasgos que debe poseer un líder transformador en un centro educacional. Los 8 directores mencionaron algunas ideas, pero tuvieron dificultad para identificar los rasgos de estos, o sea anticiparse a los acontecimientos, proponer nuevas alternativas con capacidad de convencer a sus colaboradores y discrepar con lo establecido deseando cambiarla, trabajo en equipo, actuar con rigor analítico, mantener una actitud de servicio, poseer filosofía personalista, tener compromiso pedagógico.

Lo anterior denota que en la práctica no se aplican de forma adecuada las teorías del liderazgo, en lo fundamental la teoría transformacional tan necesaria es para llevar adelante la dirección del proceso pedagógico.

El 100% de los directores presentaron dificultades con el desarrollo del trabajo metodológico.

⇒ La dimensión se evaluó en el nivel **bajo**.

⇒ La variable se evaluó en el nivel **bajo**

***Análisis de la entrevista a los directores municipales de educación, por dimensiones (Anexo 4).***

Con el objetivo de determinar el estado inicial de en el contenido administración dirección que poseen los directores municipales de educación para conducción de la actividad de dirección, se procedió a aplicar la entrevista a los directores municipales de educación (anexo 4) que permitiera evaluar la misma y proyectar las actividades metodológicas en función de su desarrollo posterior.

Este fue aplicado en tres momentos fundamentales: después de seleccionada la muestra, al concluir las tres primeras actividades y al finalizar su aplicación, para de esta forma medir las transformaciones que se producían, así como su contribución al objetivo propuesto.

Al aplicar la entrevista a los directores municipales se tuvo en cuenta que los indicadores de esta representan la esencia de la variable operacional. Para la evaluación de los resultados obtenidos se aplicó la escala según correspondió en cada caso, teniendo en cuenta lo descrito anteriormente.

### **Dimensión: Cognitiva**

1. Dominio de la teoría del liderazgo.
2. Dominio de la preparación teórico-metodológica.
3. Dominio de la legislación sobre la actividad de dirección

En las respuestas ofrecidas durante la entrevista, 7 (87.5%) directores marcaron que “no conocían suficientemente cuáles eran los componentes para desarrollar la preparación de los cuadros y reservas, desconocían el decreto ley 196 sobre el sistema de trabajo con los cuadros, así como los tipos de liderazgo que se logran en la actividad de dirección educacional, solo 1 (12.5%) director manifestó dominio de la preparación teórico metodológica, pues el resto desconoce las formas de trabajo metodológico que deben desarrollar, pues las confunden con la superación profesional, además no reconocen la misión del departamento de Dirección para su preparación, ni la responsabilidad que tiene el departamento de cuadro en su trabajo de preparación.

El 75 % de los directores desconocen las actividades fundamentales que desarrolla la universidad con los directores municipales, lo que ha desinteresado en alguna medida a los directivos por esta actividad, pues no conocen hasta el momento una estrategia

pedagógica para contribuir a la preparación en dirección en los directivos educacionales.

El 100% de los directores entrevistados aseguran que no se sienten preparados cabalmente para desarrollar la capacidad de dirección en función del liderazgo educacional y convertirse en líderes para su colectivo pedagógico.

⇒ La dimensión se evalúa en el nivel **bajo**.

#### **Dimensión: Comportamental.**

1. Aplicación de los distintos tipos de liderazgo.
2. Demostración de métodos de dirección.
3. Desarrollo de la preparación teórico - metodológica.

En esta dimensión los directores se ubicaron en el nivel bajo pues no dieron ninguna de las posibles respuestas. Lo que permitió constatar que no aplican los distintos tipos de liderazgo, pues ante situaciones concretas no toman adecuadas decisiones, no toman lo positivo del liderazgo transformacional. Los 8 directores han demostrado métodos de dirección incorrectos, existen inconsecuencias entre lo que conocen y cómo se manifiestan.

Exclusivamente 1 sujeto de los 8 implicados siempre concibe las tareas propiciando que sus subordinados participen democráticamente en el proceso de dirección, además brinda iniciativas para emprender nuevos proyectos y resolver situaciones diversas, 7 (87.5%) lo hacen ocasionalmente y 4 (50%) solamente confían en su capacidad.

De la misma manera el 100% presenta problemas con las formas en que desarrollan el trabajo metodológico, pues conocen las formas pero no en la práctica no logran desarrollarlo adecuadamente.

⇒ La dimensión se evalúa en el nivel **medio**.

⇒ La variable se evaluó en el nivel **bajo**

#### ***Análisis del cuestionario de autoevaluación por dimensiones.***

Con el objetivo de determinar el estado inicial del ***nivel de preparación de los directores municipales de Educación en el contenido administración dirección*** se procedió a aplicar un cuestionario de autoevaluación (anexo 8) que permitiera evaluar la misma y proyectar las actividades metodológicas en función de su desarrollo posterior. Este fue aplicado en tres momentos fundamentales: después de seleccionada la muestra, al concluir la tres primeras acciones actividades metodológicas y al finalizar la aplicación de las actividades metodológicas, para de esta forma medir las transformaciones que se producían, así como la contribución de actividades metodológicas al objetivo propuesto.

Al aplicar el cuestionario de autoevaluación a los directores municipales se tuvo en cuenta que los indicadores del mismo representaran la esencia de la variable operacional. Para la evaluación de los resultados obtenidos se aplicó la escala según correspondió en cada caso, teniendo en cuenta lo descrito anteriormente.

### **Dimensión: Cognitiva**

#### **Dominio de la teoría del liderazgo.**

Se les exigía autoevaluarse en relación con el dominio de la teoría del liderazgo así como los diferentes tipos de liderazgo situacional, conductual y transformacional que puede aplicar en la dirección del proceso pedagógico que dirige.

En las respuestas ofrecidas en el cuestionario, 7 directores marcaron que “no conocían lo suficiente” la teoría del liderazgo.

#### **Dominio de la preparación teórico-metodológica.**

En este indicador el 100% de los directores seleccionaron la opción “no lo suficiente” en el dominio de la preparación teórica metodológica como concepto. En relación con el dominio de las formas de trabajo metodológico y como se desarrollan en el territorio que dirige, la muestra en su totalidad (8) seleccionó “no lo suficiente” en sus respuestas.

#### **Dominio de la legislación sobre la actividad de dirección**

Se les exigía autoevaluarse en relación con el dominio de la Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros sus Reservas, la Ley 60 de la Contraloría general de la República, el sistema de trabajo con los cuadros del Estado y el gobierno, la dirección

por objetivos con sus áreas de resultados claves, los Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución.

En las respuestas ofrecidas en el cuestionario, 7 directores que representan el 87.5% marcaron que “no conocían lo suficiente” la Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros sus Reservas.

⇒ La dimensión quedó evaluada en el nivel **medio**.

### **Dimensión: Comportamental.**

#### **Aplicación de los diferentes tipos de liderazgo.**

En este indicador los 8 directores muestreados se ubicaron en el nivel bajo pues marcaron “no conocían lo suficiente”. Lo que permitió constatar que no aplican en la dirección del proceso pedagógico los diferentes tipos de liderazgo, que desconocen sobre la nueva visión de un liderazgo participativo, renovador, estratégico, abierto y transformador que permita demostrar que la educación necesita de formas superiores dirección.

#### **Demostración de métodos de dirección.**

En este indicador los 8 directores fueron evaluados en el nivel bajo, pues el 87.5% no lograron aplicar los diferentes métodos de dirección adecuados en la dirección del proceso, la dirección que ejercen en sus colectivos no siempre es participativa, es decir que esta práctica directiva no se distingue por: Involucrar a todos en todo, no existe un relacionamiento intenso entre el director (líder) y sus colaboradores, que va mucho más allá de delegar y compartir el poder. En 6 (75.0%) de ellos las decisiones no siempre son oportunas ni se comunican con claridad.

#### **Desarrollo de la preparación teórico metodológica.**

Los 8 directores seleccionaron “a veces” y “no lo suficiente” en si aplica las formas de trabajo teórico metodológico de forma que favorezcan su creatividad, pues no siempre se utiliza el consejo técnico asesor para la organización y funcionalidad del trabajo metodológico. En la dirección del proceso pedagógico los ocho optaron por marcar que “a veces” lo emplean como vía principal para dar cumplimiento a los objetivos priorizados.

⇒ La dimensión quedó evaluada en el nivel **bajo**.

⇒ La variable se evaluó en el nivel **bajo**.

### **CONSTATACIÓN INTERMEDIA**

Siguiendo el principio del carácter sistémico al culminar la realización de las tres primeras actividades metodológicas se aplicó el cuestionario de autoevaluación (anexo 8) y se realizó el mismo análisis del momento inicial.

#### **Dimensión: Dominio de la teoría del liderazgo situacional, conductual y transformacional.**

En esta dimensión, los 8 (100 %) se ubicaron en el nivel medio de la escala. De la muestra, cinco directores (62.5 %) conocen la teoría del liderazgo que deben desarrollar en la dirección del proceso pedagógico que dirigen. De estos directivos 7 (87.5 %) marcaron que “a veces” dominan los diferentes tipos de liderazgo situacional, transaccional y transformacional. Los ocho (100 %) marcaron que conocen algunos de los rasgos que identifican el liderazgo transformacional.

⇒ La dimensión se evaluó en el nivel **medio**.

#### **Dimensión: Dominio de la preparación teórico metodológica.**

Los 8 muestreados marcaron conocer cómo la preparación teórica metodológica como concepto, saben cuales son los documentos que legislan las formas de trabajo metodológico para desarrollar con eficiencia el trabajo de dirección educacional.

De los 8 directores, el 87.5 %, marcaron que el trabajo metodológico constituye la vía principal para dar cumplimiento a los objetivos priorizados y las precisiones de cada nivel de educación, para el curso escolar correspondiente y concretar desde el Consejo de Dirección integrado, las líneas y objetivos del trabajo metodológico que se determinan a partir de los resultados del proceso pedagógico.

Del total de la muestra 6 directores, 75 %, marcaron saber cómo desarrollar con eficiencia en la práctica las diferentes formas del trabajo metodológico. Esto refleja que la actitud de estos directivos es el resultado de los juicios que otros emiten, pues este trabajo debe tener carácter constante, sistémico. Al personal bajo su subordinación

directa, hay que saber cómo orientarles el trabajo metodológico de modo que puedan monitorear constantemente los resultados de la entidad.

⇒ La dimensión se evaluó en el nivel **medio**.

#### **Dimensión: Dominio de la legislación sobre la actividad de dirección educacional**

El cuestionario de autoevaluación a los 8 directores de la muestra, reflejó que 6 se ubican en el nivel medio de la escala y 2 en bajo representando 75 % y 12.5 % respectivamente. En las respuestas ofrecidas en el cuestionario, 7 (87.5%) directores marcaron que conocían lo suficiente los documentos que legislan la actividad de dirección en el sector y el país, la totalidad de la muestra conoce como planificar el trabajo de la dirección municipal anual a partir de lo legislado en la instrucción No. 1/2011. Todos marcaron conocer la Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros sus Reservas.

⇒ La dimensión se evaluó en el nivel **medio**.

En algunas dimensiones se aprecia que los directores municipales tienen algún dominio de los principios de la Instrucción 1/2011, así como de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas. Que dominan algunos de los componentes del Control Interno.

Conocen que el trabajo metodológico constituye la vía principal para dar cumplimiento a los objetivos priorizados y las precisiones de cada nivel de educación. Que trabajo metodológico se determinan a partir de los resultados del proceso pedagógico.

En algunos momentos relacionan los indicadores asistencia de alumnos y docentes, retención, cobertura, éxodo, inactividad, escuelas en el campo, escuelas al campo con la actividad económica educacional. Sin embargo, la toma de decisiones algunas veces no se realiza ante situaciones concretas.

⇒ Por lo que la variable se evaluó en el nivel **medio**.

#### **Dimensión: Comportamental.**

##### **Aplicación de los diferentes tipos de liderazgo.**

El cuestionario de autoevaluación aplicado a los 8 directores de la muestra, reflejó que 7,87.5%, se ubican en el nivel medio de la escala y 1, 12.5%, en el nivel bajo. En las respuestas ofrecidas en el cuestionario permitió constatar que los directores aplican en la dirección del proceso pedagógico los diferentes tipos de liderazgo, que conocen sobre la nueva visión de un liderazgo participativo, renovador, estratégico, abierto y transformador que permita demostrar que la educación necesita de formas superiores dirección.

⇒ La dimensión se evaluó en el nivel **medio**.

### **Demostración de métodos de dirección.**

En este indicador los directores fueron evaluados en el nivel medio. Del total de la muestra, sólo 6 directores, 75 %, marcaron que aplicaban los diferentes métodos de dirección adecuados en la dirección del proceso, la dirección que ejercen en sus colectivos se ha convertido en una dirección participativa donde se involucrar a todos los subordinados. El 100% de los directores reconocen que las decisiones que toman generalmente son oportunas y se comunican con claridad.

⇒ La dimensión se evaluó en el nivel **medio**.

### **Desarrollo de la preparación teórico metodológica.**

Los 8 directores, 100%, marcaron que aplican las formas de trabajo teórico metodológico de forma que favorezcan su creatividad, aunque no siempre se utiliza el consejo técnico asesor para la organización y funcionalidad del trabajo metodológico. En la dirección del proceso pedagógico los ocho optaron por marcar que emplean el trabajo metodológico como vía principal para dar cumplimiento a los objetivos priorizados.

⇒ La dimensión se evaluó en el nivel **medio**.

⇒ La variable se evaluó en el nivel **medio**.

Después de aplicadas las actividades metodológicas se constataron nuevamente los resultados utilizando el mismo grupo para el control de la variable y los mismos instrumentos.

## **POSTEST.**

Las observaciones a consejos de dirección (anexo 1) permitieron constatar una adecuada dirección de la actividad de dirección educacional en correspondencia con los indicadores de la eficiencia educacional, lo que favoreció la acertada toma de decisiones compartidas así como procedimientos pedagógicos en los directores en los que se evidenciaron sus compromisos con los cambios en el modelo de dirección desde la perspectiva pedagógica.

Se constató un mayor protagonismo en la dirección del proceso pedagógico en las etapas del sistema de trabajo. Se apreció un mayor control y exigencia sobre los recursos materiales, humanos y financieros.

### ***Análisis de la prueba pedagógica por dimensiones.***

De igual forma se procedió a aplicar la prueba pedagógica final (anexo 9) para constatar la contribución de las actividades metodológicas en la preparación de los directores municipales de Educación en el contenido administración dirección.

#### **Dimensión: Cognitiva.**

Al aplicar la prueba pedagógica final se obtuvo que los 8 directores alcanzaran niveles superiores, pues los 8 están evaluados de **muy alto** en la dimensión cognitiva para un 100%, lo que evidenció el dominio de la legislación sobre la actividad de dirección del país y el sector. De igual forma se constató que los directores dominan las teorías del liderazgo situacional, conductual y transformacional así como lo relacionado con la preparación teórico metodológica para dirigir el proceso.

- La dimensión se evaluó en el nivel **muy alto**.

#### **Dimensión: Comportamental.**

Al igual que en la dimensión anterior los directores alcanzaron un nivel superior, pues los 8 están ubicados en un nivel muy alto, para un 100 %. Todos fueron capaces de aplicar el liderazgo transformacional, realizar el análisis de los logros e identificar los problemas, determinar sus causas para posteriormente hacerlo en el colectivo de trabajadores, delegar autoridad, controlar los resultados de ese proceso y tomar decisiones acertadas.

También los 8 implicados lograron poner en práctica estilos de dirección adecuados en las diferentes actividades, tomaron decisiones oportunas prevaleciendo durante el desarrollo de los consejos el estilo de dirección participativo. Planificaron adecuadamente el trabajo metodológico y las actividades a realizar manteniendo una adecuada comunicación con los subordinados. Demostraron ser líderes para su colectivo, siendo capaces de persuadir y convencer a sus subordinados.

- La dimensión se evaluó en el nivel **muy alto**.
- La variable se evaluó en el nivel **muy alto**.

### **Análisis del cuestionario de autoevaluación por dimensiones.**

Se aplica nuevamente el cuestionario de autoevaluación (anexo 8) a los miembros de la muestra seleccionada y se pueden apreciar cambios significativos favorables en lo relacionado con la formación de la competencia de dirección.

#### **Dimensión: Cognitiva**

##### **1. Dominio de las teorías del liderazgo.**

En este indicador los ocho directores seleccionaron la opción “sí” en el dominio de la teoría del liderazgo. En relación con los diferentes tipos: situacional, conductual y transformacional, la muestra en su totalidad seleccionó “sí” en sus respuestas.

##### **2. Dominio de la preparación teórico metodológica.**

En relación con el segundo indicador la muestra en su totalidad seleccionó la opción “sí” en el dominio de la preparación metodológica como concepto. Dominan las diferentes formas del trabajo metodológico y cómo desarrollarlas en su gestión de dirección del proceso pedagógico.

##### **3. Dominio de la legislación la actividad de dirección.**

La exigencia de autoevaluarse en relación con el dominio de la Instrucción 1, la Ley 60 de la Contraloría General de la República, la dirección por objetivos con sus áreas de resultados claves, los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, la Resolución 196 del trabajo con los cuadros y reservas y la estrategia de superación de los cuadros y sus reservas fue marcada por los 8 directores en la opción

“sí”. Los directores garantizan la organización y el desarrollo del proceso docente educativo sobre la base de la aplicación consecuente de los principios de dirección científica del trabajo, expuesto en los documentos normativos del Ministerio de Educación.

⇒ La dimensión quedó evaluada en el nivel **muy alto**.

## **Dimensión: Comportamental.**

### **1. Aplicación de los diferentes tipos de liderazgo.**

En este indicador los ocho directores (100%) se ubicaron en el nivel muy alto de la escala. Las respuestas ofrecidas permitieron constatar que en la dirección del proceso pedagógico aplican los diferentes tipos de liderazgo. Conciben la nueva visión de un liderazgo participativo, renovador, estratégico, abierto y transformador.

El resultado anterior demuestra que los directores objetos de estudio están preparados para desarrollar la capacidad de dirección en función del liderazgo transformacional y convertirse en líderes para su colectivo pedagógico.

### **2. Demostración de los métodos de dirección.**

En este indicador los 8 directores fueron evaluados en el nivel muy alto de la escala. Todos marcaron la opción “sí” como que logran aplicar diferentes métodos de dirección. Fueron capaces tomar decisiones oportunas utilizando la dirección participativa. Se analizaron los logros y los problemas para posteriormente hacerlo en el colectivo de trabajadores. Se logra una comunicación adecuada. □ Demuestran capacidad de persuadir y convencer a sus subordinados.

### **3. Desarrollo de la preparación teórico metodológica.**

Se constató con la evaluación de este indicador que los ocho directores se ubicaron en el nivel muy alto de la escala ya que se utiliza el consejo técnico asesor para la organización y funcionalidad del trabajo metodológico, se emplea además como vía principal para dar cumplimiento a los objetivos priorizados, se aplica las formas de trabajo teórico metodológico de forma que favorecen su creatividad.

⇒ La dimensión se evalúa en el nivel **muy alto**.

⇒ La variable se evaluó en el nivel **muy alto**.

La comparación de los resultados del pretest y el postest permite afirmar que en la constatación inicial la variable se evaluó en un **nivel bajo**. La dimensión 1 se evaluó en un nivel **bajo** pues los 8 sujetos (100 %) no tenían pleno dominio de los conocimientos de la Instrucción No.1, así como la Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas. No logran vincular la teoría con la práctica en la actividad de dirección del proceso pedagógico. Desconocían el decreto ley 196 sobre el sistema de trabajo con los cuadros, así como los tipos de liderazgo que se logran en la actividad de dirección educacional, no lograban explicar la teoría transformacional y no sabían caracterizar el estilo democrático y participativo para la toma acertada de decisiones.

Con relación a la preparación teórico metodológica los 8 directores no reconocían la legislación vigente que establece este trabajo, no lograban reconocer que el consejo técnico constituye el nivel organizativo y funcional para desarrollarlo. No se sienten preparados cabalmente para desarrollar la capacidad de dirección en función del liderazgo educacional y convertirse en líderes para su colectivo pedagógico.

La dimensión 2 se evaluó en un nivel **bajo**. En los 8 sujetos (100 %) la preparación en el contenido liderazgo no les permitía dirigir con eficiencia el proceso pedagógico a partir de la correspondencia entre la dirección de la actividad de dirección educacional con los indicadores de la eficiencia educacional en el marco de relaciones de dirección multilaterales.

No lograban vincular la teoría con la práctica en la actividad de dirección del proceso pedagógico. El tiempo que disponía el consejo de dirección resultaba insuficiente para la realización de los análisis la actividad de dirección educacional por lo que no se derivaban decisiones acertadas que permitieran elevar la eficiencia en la dirección del proceso pedagógico.

La constatación final permitió apreciar la transformación de la variable al nivel **muy alto**, pues las dos dimensiones se evaluaron en igual nivel a partir de la preparación alcanzada en los 8 (100%) directores municipales de Educación. Los directivos estudiaron y dominaron la legislación sobre la actividad de dirección del país y el sector. De igual forma se constató que los directores dominan las teorías del liderazgo

situacional, conductual y transformacional, desarrollaron la capacidad de dirección en función del liderazgo transformacional para convertirse en líderes de su colectivo pedagógico, así como lo relacionado con la preparación teórico metodológica para dirigir el proceso. Se utilizó el consejo técnico asesor para la organización y funcionalidad del trabajo metodológico, se empleó además como vía principal para dar cumplimiento a los objetivos priorizados.

No se apreciaron contradicciones en la toma de decisiones las que fueron oportunas y se comunicaron con inmediatez utilizando la dirección participativa.

A modo de conclusiones del capítulo puede afirmarse que la propuesta de actividades metodológicas que se ofrece revela los contenidos esenciales del proceso de preparación de los directores en función del desarrollo del liderazgo transformacional. Promueve la participación activa de los mismos en su propia transformación. Además aprovecha todas las potencialidades del grupo de directores en función de su auto perfeccionamiento, logrando una proyección positiva en su desempeño. Los principales resultados obtenidos durante la validación de la propuesta, a partir del preexperimento, demostraron su efectividad.

## CONCLUSIONES

- △ El estudio teórico realizado evidenció la necesidad de contribuir a la preparación del director municipal en el contenido administración dirección y tipificar la dirección desde el trabajo metodológico que conducen, de acuerdo con las funciones de su ejercicio.
- △ La existencia de un proceso de preparación para los directores municipales de educación posibilitó el enriquecimiento de su preparación en el contenido administración dirección, para la eficiente dirección del proceso pedagógico que dirigen. Se constató que Directores Municipales de Educación presentaba carencias en relación con la apropiación de conocimientos relacionados con la teoría del liderazgo, el trabajo metodológico y su práctica.
- △ Las actividades metodológicas propuestas se distinguen por ser típicas para el contexto de actuación del director municipal de educación y por concebir la teoría de la actividad estructurada en acciones, para la preparación de los directores municipales de Educación en el contenido administración dirección.
- △ Las actividades metodológicas propuestas contribuyeron a la preparación de los directores municipales de Educación en el contenido administración dirección, los que lograron un nivel alto en la apropiación de conocimientos previstos, así como de su aplicación en la praxis, comprobado a partir del preexperimento pedagógico.

## RECOMENDACIONES

- ⤴ Continuar profundizando en el estudio del tema, mediante otros resultados científicos, por la importancia que tiene la preparación en el contenido administración dirección para cumplir con el fin de la educación cubana.
- ⤴ Lograr por la vía científica una mayor articulación de los estudios relacionados con la Dirección Educacional desde una perspectiva pedagógica.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Addine, F. (2004). *Didáctica. Teoría y práctica*. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
2. Alonso, S. (1996). *Mercadotecnia Educacional: Oportunidades y Amenazas*. Revista Educación No.87 (Segunda Época). Cuba.
3. Alonso, S (2003). *EL sistema de dirección institucional: un modelo para explicar e investigar la actividad de dirección*. Material en soporte magnético. Pedagogía
4. Alonso, S. (2004). *Formación Básica de un Gerente Educacional*. Editora Magisterial. Servicios Gráficos. Perú.
5. Alonso, S. (2005). *El sistema de dirección del Ministerio de Educación de la República de Cuba*. Video conferencia inicial del Diplomado en Dirección para los directores de la educación primaria. Cuba.
6. Alonso, S. (2007). *El Entrenamiento Metodológico Conjunto: un método revolucionario de dirección científica educacional*. Editorial Pueblo y Educación. La Habana
7. Álvarez de Zaya, C. (1999). *Metodología de la Investigación Científica*. Centro de Estudio de Educación Superior Manuel F. Gram. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba.
8. Añorga, Julia. (2000). *Perfeccionamiento del sistema de superación de los profesores universitarios*. Boletín del CENESEDA. La Habana.
9. Augier, A. (1991). *Liderazgo y dirección estratégica: pilares de la dirección educacional*. Documento Digital.
10. Bass, B. (1994). *From transactional to transformational leadership: learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-31.
11. Bennis, W. (1994). *Convertirse en líder de líderes*, en R. Gibson (ed.): *Preparando el futuro*. Ediciones Gestión 2000, 179-193. Barcelona.
12. Bringas, J. (1999). *Dirección Educacional. Contribución a su Epistemología*. En: *Revista Varona*, No. 29 julio-diciembre. p 10-13.
13. Cabrera, B. (2004). *Sistema de actividades para perfeccionar la preparación y superación de los miembros de la reserva especial pedagógica en las direcciones*

- municipales de educación*". Tesis presentada en opción al Título de Master en Investigación Educativa. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana.
14. Cabrera, B. (2006). *Estrategia de Superación Profesional Interdisciplinaria para la apropiación de la cultura económica por los docentes de la Facultad de Profesores para la Enseñanza Media Superior*. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona". La Habana.
  15. Calderón, M. (2007). *Estrategia pedagógica para la formación de la capacidad de dirección en la Pre reserva Especial Pedagógica*. Tesis presentada en opción al Grado Científicos de Doctor en Ciencias Pedagógicas. UCP Félix Varela Morales. Villa Clara.
  16. Casadevall, A. (2006). *Estrategia de superación profesional para el perfeccionamiento de la comunicación pedagógica con enfoque personológico en los docentes de la carrera del profesor general integral de Secundaria Básica*. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Instituto Superior Pedagógico "Félix Varela". Villa Clara.
  17. Casales, J (1981). *Psicología Social. Contribución a su estudio*. La Habana Ed. Ciencias.
  18. Castillo, O. (2008). *Programa de superación para la preparación profesional de los profesores de las escuelas de cuadros sindicales*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico "Félix Varela", Villa Clara. Cuba.
  19. C.E.C.M. de la República de Cuba (1995). Comisión Nacional de Cuadros. *Estrategia Nacional de preparación y superación de los cuadros del Estado y del Gobierno*. La Habana.
  20. C.E.C.M. de la República de Cuba (2000). Comisión Nacional de Cuadros. *Estrategia Nacional de preparación y superación de los cuadros del Estado y del Gobierno*. La Habana.
  21. C.E.C.M. de la República de Cuba (2010). Comisión Nacional de Cuadros. *Estrategia Nacional de preparación y superación de los cuadros del Estado y del Gobierno*. La Habana.

22. C.E.C.M. de la República de Cuba (2011). Comisión Nacional de Cuadros. *Acuerdo de Estado*. La Habana.
23. Consejo de Estado de la República de Cuba (1999). *Decreto Ley no. 196*. En: Gaceta Oficial de La República. Cuba.
24. Corrales, D. (1976). *Hacia el perfeccionamiento del trabajo de dirección de la escuela*. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
25. Colectivo de autores. (2003). *Diccionario ABC*. Editorial Pueblo y Educación.
26. Cuesta, A. (2007). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. Editorial Academia. La Habana.
27. Daft, R. (2000). *La experiencia del liderazgo*. Cengage learning. Tercera edición.
28. Den Hartong, W. (1998). *La creación de una visión y su traducción a la práctica educativa*. - En Revista Docencia. – Vol. 20, no. 2-3. – España.
29. Departamento de Orientación Revolucionaria del Comité Central del Partido Comunista de Cuba. (1976). *Tesis y resoluciones del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba*. La Habana.
30. Diccionario Electrónico. (2008). *Encarta Microsoft® Encarta®.© 1993-2007*.
31. Drucker, P. (1988). *Administración y futuro*. Editorial Sudamericana. Argentina.
32. Fernández, Z. (2013). *La preparación del director municipal de Educación en el contenido económico*. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Universidad de Ciencias Pedagógicas "Silverio Blanco Núñez". Sancti Spíritus.
33. Gómez, A. (2005). *El aprendizaje organizacional para el cambio educativo*. Tesis en opción al título de master. ICCP. La Habana.
34. Gómez, J. (2007). *El libro de liderazgo*. En soporte digital.
35. González, J. (2001). *La formación de docentes en las condiciones de la universalización de la Universidad Cubana*. Monografías.com. <http://www.monografias.com/trabajos15/docentes-cuba/docentes-ba.shtml>
36. Koontz, H. (1988). *Curso de Administración Moderna, Liderazgo*. Colombia.
37. Labarrere, G. y Valdivia, G. (1988). *Pedagogía*. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.

38. Lazo, O. (2007). *Estrategia de superación para los directivos de la educación técnica y profesional de Ciudad de la Habana con el uso de los medios audiovisuales*. Tesis presentada en opción al Título de Master en Pedagogía Profesional. La Habana.
39. Leiva, A. (2007). *Estrategia de superación semipresencial en la micro universidad para los docentes de la educación especial que atienden a escolares con baja visión*. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Instituto Superior Pedagógico "Félix Varela". Villa Clara.
40. Leontiev, A.N. (1975). *Actividad, conciencia y personalidad*. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
41. Lima, D. (1991). *Teorías sobre liderazgo*. Soporte digital
42. Lynch, G. (1993). *Liderazgo: 4 perspectivas para una dirección eficaz*. Universidad de Concepción. Chile.
43. Manso, A. (2006). *El sistema de trabajo con los cuadros del MINED*". Tesis presentada en opción del Título de Master en Pedagogía Profesional. ISPETP "Héctor Pineda. La Habana.
44. Manzano, R. (2000). *La figura central del trabajo de dirección escolar. El director*. Artículo en soporte magnético.
45. Menguzzatto, M (1987). *La Dirección Estratégica de la empresa, un enfoque innovador del management*. MES, La Habana, Cuba.
46. Ministerio de Educación. (1977). *VIII Seminario Nacional a dirigentes de la Educación*. Empresa impresoras gráficas. La Habana.
47. Ministerio de Educación. (1980). *Seminario Nacional a dirigentes, metodólogos e inspectores de las direcciones provinciales y municipales de educación*. Empresa impresoras gráficas. La Habana.
48. Ministerio de Educación, (2004). *Estrategia Nacional de Superación de los Cuadros y Reservas del MINED*. Documento en soporte magnético. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana.
49. MINED. (1977). *Seminario Nacional a dirigentes, metodólogos e inspectores de las direcciones provinciales y municipales*.

50. MINED. (1981). V *Seminario Nacional a dirigentes, metodólogos e inspectores de las direcciones provinciales y municipales de educación*. Documentos normativos y metodológicos.
51. MINED. (1989). Resolución 48/89. Funciones, obligaciones, deberes, derechos y atribuciones *las direcciones municipales de educación*.
52. MINED. (1991). R/M 269/91.
53. MINED. (2000). Carta circular 01/2000.
54. MINED. (2000). *Documentos Rectores de la Política de Cuadros*. La Habana.
55. MINED. (2008). Resolución 119/08. *Reglamento de trabajo metodológico*. Ministra de Educación de la República de Cuba.
56. MINED. (2013). Res 150/13. *Reglamento del Trabajo Metodológico del Ministerio de Educación*. Documento digital.
57. Morales, R. (2003). *La preparación de los cuadros dirigentes de la economía del país*. En: *Cuba Socialista*, No. 4. La Habana.
58. Nanus, B. (1989): *Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Norma, Colombia.
59. Neuner, G. (1978). *Pedagogía*. Editorial de libros para la Educación. La Habana
60. Océano. (2004). *Diccionario Enciclopédico*. Editorial Océano Compact.
61. Pendás, H. (1983). *El maestro, alma de la escuela cubana. Su labor educativa*. Seminario Nacional para Educadores. Editorial Juventud Rebelde. La Habana.
62. Pérez, J. y María Villalba. (2012). *Diccionario de sinónimos y antónimos*. Editorial Océano. Barcelona.
63. Pérez, L. (2010). *La personalidad su diagnóstico y desarrollo. Provisional*. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
64. Petrovski, A. (1981). *Psicología General*. Editorial Progreso. p. 208. Moscú.
65. Pomares (2000: 2007), *El perfeccionamiento del proceso de implementación de la "Estrategia de preparación y superación de los cuadros y sus reservas*. Documento digital.
66. Real Academia de la Lengua Española. (1950, 1986). *Diccionario Manual de la Lengua Española*. Editorial Espasa. Madrid.
67. Reigosa, R. (2007). *Estrategia de superación profesional de los docentes de secundaria básica para la formación del valor del patriotismo en sus estudiantes*.

- Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Universidad de Ciencias Pedagógicas "Félix Varela". Villa Clara.
68. Salinas, M. (2008). *Actividades metodológicas dirigidas al fortalecimiento de la preparación ética de los funcionarios municipales asignados para la atención a la población*. Tesis en opción al título académico de Máster en Ciencias de la Educación. UCP Silverio Blanco Núñez. Sancti-Spíritus.
  69. Santisteban, M. (1996). *La educación avanzada y los ejecutivos de dirección*. Tesis en opción al Título de Master en Educación Avanzada. CENESEDA- ISPEJV. La Habana.
  70. Santisteban, M. (2003). *Cualidades personales del cuadro en su función como director*. Soporte digital.
  71. Stogdill, R (1999). *Resumen de teorías e investigación del liderazgo*. Documento Digital.
  72. Stonner, J. (1996). *Administración*. Sexta edición.
  73. Talízina, N. (1988). *Psicología de la Enseñanza*. : Editorial Progreso. Moscú.
  74. Torres, G: (2003). *Propuesta de un modelo para la capacitación de los dirigentes de la Educación Técnica Profesional*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas.
  75. Valiente, S. (1997). *Algunas Notas sobre la Dirección Participativa de la Escuela*. CD Sobre Dirección Educacional.
  76. Valiente, P. (2001). *Fundamentos Teóricos de la Formación y Superación de los dirigentes educacionales*. Artículo Resultado del Proyecto "Perfeccionamiento de los Procesos de Formación y Superación de los Directivos Educativos de la Provincia Holguín. Documento Digital.
  77. Valiente, P. (2002). *Concepción sistémica de la superación de los directores de Secundaria Básica*. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Instituto Superior Pedagógico José de la Luz y Caballero. Holguín. Cuba.
  78. Valiente, P. (2003). *Un modelo teórico metodológico para la dirección de la superación postgraduada de los docentes y directivos educacionales*". Universidad

de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”. Material en soporte magnético. Pedagogía.

79. Vázquez, M. (2007). *Modelo de Capacitación a Directivos Educativos en Métodos y Estilos de Dirección*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico “Félix Varela”. Villa Clara.
80. Vecino, F. (1986). *Intervención en el Seminario de Perfeccionamiento para dirigentes de la Educación Superior*. ENPES. C. Habana. Cuba.
81. Weihrich, H. (1988) *Liderazgo*. Editorial Félix Varela. La Habana.

## ANEXO 1

**OBSERVACIÓN** (Atendiendo a la participación del observador: Participativa, Atendiendo a los medios empleados: No estructurada, Atendiendo al lugar donde se lleva a cabo: Real)

### **OBSERVACIÓN DE CONSEJOS DE DIRECCIÓN EN LAS DIRECCIONES MUNICIPALES DE EDUCACIÓN**

**OBJETIVO:** Constatar la preparación en el contenido administración dirección de los directivos para la conducción de la actividad de dirección.

**INSTRUMENTO:** Guía de observación.

#### **Aspectos a observar:**

- Si el director domina la legislación existente sobre la actividad de dirección.
- Modos de actuación del director durante el análisis de la actividad de dirección.

Fecha: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

Duración de la observación: \_\_\_\_\_

- **Si el director domina la legislación existente sobre la actividad de dirección.**

<b>Aspectos</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
Aplica la Instrucción No. 1.			
Conoce la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas.			
Conoce el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno. Decreto- Ley No. 196/99.			
Dirige el proceso pedagógico hacia el cumplimiento de los Lineamientos.			

- **Modos de actuación del director durante el análisis de la actividad de dirección.**

<b>Aspectos</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
Domina y Aplica la teoría del liderazgo.			
Aplica el liderazgo transformacional.			
Demuestra preparación en dirección.			
Desarrolla la preparación teórico metodológica			

## **ANEXO 2**

### **GUÍA DE ANÁLISIS DE DOCUMENTOS**

**DOCUMENTOS:** Informes de visitas de ayuda metodológica, especializadas e integrales al área de dirección, informes de resultados de auditorías, actas de consejos de dirección, planes de desarrollo individual.

**OBJETIVO:** Determinar las carencias en la preparación de los directores municipales en el contenido administración dirección.

#### **Aspectos a analizar en los documentos**

- Implementación de la legislación en dirección vigente.
- Evidencias del estilo de dirección que adopta y aplica en la actividad de dirección educacional desarrollada.
- Toma de decisiones acertadas tras el análisis de la actividad de dirección y del resultado de visitas y auditorías al frente.
- Aplicación de la teoría del liderazgo.
- Trabajo metodológico desarrollado.
- Tratamiento que se da al director municipal en seminarios nacionales.

### **ANEXO 3**

#### **GUÍA DE ANÁLISIS DE DOCUMENTOS**

**DOCUMENTO:** Estrategia de superación de cuadros de la UCP/DPE

**OBJETIVO:** Constatar en la estrategia de superación de cuadros de la UCP/DPE lo establecido para la preparación en el contenido administración dirección en los directores municipales de educación.

**Aspectos a analizar en la estrategia:**

- Si aparece en el diagnóstico la necesidad de preparar en el contenido administración dirección a los directores municipales de educación y sus reservas.
- Qué contenidos se seleccionan para preparar en administración dirección a los directores municipales de educación y sus reservas.
- Quiénes son los que preparan en administración dirección a los directores municipales de educación y sus reservas.
- Cuáles son las formas organizativas establecidas para preparar en administración dirección a los directores municipales de educación y sus reservas.

## **ANEXO 4**

### **ENTREVISTA A DIRECTORES MUNICIPALES DE EDUCACIÓN**

**OBJETIVO:** Constatar la preparación en el contenido administración dirección que poseen los directores municipales de educación para la conducción de la actividad de dirección.

Estimados compañeros:

Con la finalidad de fortalecer la preparación que reciben para el ejercicio de sus cargos, nos proponemos aplicar acciones que les sirvan de preparación en el contenido "Preparación en Dirección". Para que las acciones se elaboren lo más fieles posible a sus necesidades, reclamamos de ustedes las respuestas más veraces a las interrogantes siguientes.

Muchas gracias por su colaboración.

Sexo: \_\_\_\_\_

Años de experiencia en dirección: \_\_\_\_\_

Especialidad en Educación: \_\_\_\_\_

- **Sobre la legislación en dirección:**

- 1- ¿Cuáles son los componentes para desarrollar la preparación de los cuadros y reservas?
- 2- ¿Cuál es la Ley que regula el sistema de trabajo de los cuadros?
3. ¿Cuáles son los tipos de liderazgo que se logran en la actividad de dirección educacional?

- **Sobre el trabajo metodológico:**

1. ¿Cuáles son las formas de trabajo metodológico que usted conoce?
2. ¿Cómo desarrolla su trabajo metodológico?

- **Sobre la actividad de dirección:**

1. ¿Qué misión tiene el departamento de cuadros en la UCP, en las nuevas condiciones de la Universalización de la Enseñanza Superior Pedagógica?
2. ¿Qué responsabilidad tiene el departamento de cuadros con la preparación en dirección de los directivos educacionales? Explique.
3. ¿Cuáles son las actividades fundamentales que desarrolla con los directivos educacionales?
4. ¿Ha podido apreciar en los directivos educacionales alto interés por las tareas de la dirección?
5. ¿Conoce alguna estrategia pedagógica para contribuir a la preparación en dirección en los directivos educacionales?
6. ¿Qué tipos de liderazgo conoce usted? ¿Cómo aplica los tipos de liderazgo en el proceso de dirección?

7. Demuestre los métodos de dirección que conoce ¿Cómo los aplicaría?

**Análisis cualitativo de la entrevista a los directores con el objetivo Constatar la preparación en el contenido administración dirección que poseen los directores municipales de educación para la conducción de la actividad de dirección.**

<b>SOBRE LA LEGISLACIÓN EN DIRECCIÓN</b>		
<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<p>a) Cuando expone la estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros y reservas está concebida para que en cada entidad se planifique la superación y preparación de los cuadros en los 4 componentes</p> <p>b) Cuando expone que el Decreto Ley 196 refleja el trabajo con los cuadro del estado y describe artículos.</p> <p>c) cuando reconoce y explica los tipos de liderazgo que se logran en la actividad de dirección educacional.</p>	<p>a) Cuando expone la estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros y reservas está concebida para que en cada entidad.</p> <p>b) Cuando expone que el Decreto Ley 196 refleja el trabajo con los cuadro del estado y describe artículos.</p> <p>c) cuando reconoce pero no explica los tipos de liderazgo que se logran en la actividad de dirección educacional</p>	<p>a) Cuando no reconoce la estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros</p> <p>b) Cuando expone que el Decreto Ley 196 refleja el trabajo con los cuadro del estado y describe artículos.</p> <p>c) cuando no reconoce tipos de liderazgo que se logran en la actividad de dirección educacional.</p>
<b>SOBRE TRABAJO METODOLÓGICO</b>		
<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<p>a) Reconoce cuales son las formas del trabajo metodológico.</p> <p>b) Explica correctamente como se debe desarrollar el trabajo metodológico.</p>	<p>c) Reconoce cuales son las formas del trabajo metodológico.</p> <p>b)No logra explicar como se debe desarrollar el trabajo metodológico</p>	<p>d) No Reconoce cuales son las formas del trabajo metodológico.</p> <p>b)No logra explicar como se debe desarrollar el trabajo metodológico</p>
<b>SOBRE LA ACTIVIDAD DE DIRECCIÓN</b>		
<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<p>a) Cuando expone la misión del departamento de cuadros de UC, que responsabilidad tiene con la preparación en dirección de los directivos educacionales.</p> <p>b) Cuando expone las actividades que desarrolla con los directivos educacionales.</p>	<p>a) Cuando expone la misión del departamento de cuadros de UC, que responsabilidad tiene con la preparación en dirección de los directivos educacionales.</p> <p>b) Cuando no expone las actividades que desarrolla con los directivos</p>	<p>a) Cuando no expone la misión del departamento de cuadros de UC, que responsabilidad tiene con la preparación en dirección de los directivos educacionales.</p> <p>b) Cuando no expone las actividades que desarrolla con los directivos</p>

C)Si reconoce alguna estrategia pedagógica para contribuir en la preparación en dirección de los directivos educacionales	educacionales. C)Si reconoce alguna estrategia pedagógica para contribuir en la preparación en dirección de los directivos educacionales	educacionales. C)No reconoce alguna estrategia pedagógica para contribuir en la preparación en dirección de los directivos educacionales
---	---	---

## **ANEXO 5**

### **ENTREVISTA**

#### **ENTREVISTA REALIZADA A LA ASESORA DE CUADRO DE LA DPE**

**OBJETIVO:** Identificar las carencias en la preparación en el contenido administración dirección en los directores municipales de educación para la conducción de la actividad de dirección educacional.

Asesora:

Con el propósito de fortalecer la preparación en el contenido administración dirección en los directores municipales de educación para la conducción de la actividad de dirección educacional en sus entidades, le solicitamos, a partir de su experiencia, identificar las principales carencias en su preparación.

Muchas gracias por su colaboración.

- 1- ¿Cuáles son, según su experiencia, las principales debilidades en la preparación en el contenido administración dirección en los directores municipales de educación?
- 2- ¿Qué tendencias existen en la preparación en el contenido administración dirección en los directores municipales de educación?
3. ¿Qué proceso, en la práctica, está siendo incorrectamente desarrollado: Planificación del trabajo o la toma de decisiones?

## **ANEXO 6**

### **GUÍA DE TALLER METODOLÓGICO**

**OBJETIVO:** Socializar aspectos relacionados con el tema del taller.

1. Estudio sobre:
  - Liderazgo situacional.
  - Liderazgo transaccional.
  - Liderazgo transformacional
2. Debate sobre los tipos de liderazgo por equipo.

## ANEXO 7

### PRUEBA PEDAGÓGICA (Objetiva)

**OBJETIVO:** comprobar la preparación de los directores municipales en el contenido administración dirección.

Con el objetivo de contribuir a la formación de su capacidad de dirección como directivo educacional procedemos a aplicar la siguiente prueba pedagógica. Necesitamos su más sincera colaboración.

1. Determine si son verdaderas o falsas las siguientes afirmaciones.

\_\_\_ El Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno”. Está legislado por Decreto- Ley No. 196/99.

\_\_\_ Dentro del contenido administración - dirección la apropiación de la teoría del liderazgo no es necesaria para la dirección del proceso pedagógico hacia el cumplimiento de los objetivos asociados a los lineamientos.

\_\_\_ En la Ley 60 de la Contraloría General de la República se establece que el Sistema de Control Interno está formado por cinco componentes interrelacionados entre sí.

2. Enlace el **objetivo** con el **procedimiento** correcto para la toma de decisiones:

#### Objetivo

#### Procedimiento

Presentar una definición clara y comprensible del problema.

Asignación de responsabilidades y establecer fechas de ejecución.

Identificar las causas del problema

Hacer un listado de los problemas potenciales.

Decidir cuál de las soluciones generadas constituye la óptima

Identificación de las causas potenciales

3. Complete las afirmaciones que aparecen a continuación a partir de su práctica profesional:

- La dirección tiene como funciones la \_\_\_\_\_, organización, mando y control.

- El \_\_\_\_\_ constituye un nivel organizativo y funcional para el trabajo metodológico.
- La dirección Participativa se caracteriza por la participación regular de los diversos grupos integrados en la organización de los procesos de delimitación de objetivos y toma acertada de \_\_\_\_\_.
- El liderazgo educacional debe lograr en su gestión la dirección\_\_\_\_\_.
- El liderazgo educativo debe ser un liderazgo \_\_\_\_\_.

### Listado

Trabajo metodológico – participativa – planificación – información – transformador – decisiones

4. Mencione las teorías del liderazgo que usted conoce? Argumente.
5. Enumere 5 rasgos que debe poseer un líder transformador en un centro educacional.

## **CLAVE DE CALIFICACIÓN DE LA PRUEBA PEDAGÓGICA VALOR TOTAL-100 PUNTOS**

### **PREGUNTA 1. VALOR 15 PUNTOS. 5 CADA UNO.**

Respuestas correctas:

- a) Verdadero
- b) Falso
- c) Verdadero

### **PREGUNTA 2. VALOR 15 PUNTOS. 5 CADA UNO.**

Respuestas correctas:

- Presentar una definición clara y comprensible del problema- Hacer un listado de los problemas potenciales.
- Identificar las causas del problema- Identificación de las causas potenciales
- Decidir cuál de las soluciones generadas constituye la óptima- Asignación de responsabilidades y establecer fechas de ejecución.

### **PREGUNTA 3. VALOR 25 PUNTOS. 5 CADA UNO**

Respuestas correctas:

- Planificación.
- Trabajo metodológico.
- Decisiones.
- Participativa.

- Transformador.

**PREGUNTA 4. VALOR 20. 1 PUNTOS POR CADA UNA QUE MENCIONE Y 4 PUNTOS POR CADA EXPLICACIÓN.**

- La teoría de rasgos : la identificación del líder como una persona dotada de ciertos rasgos y características que lo hacen apropiado para desempeñar ese papel. Identifica los atributos personales que se asocian a la eficacia del líder, tales como rasgos físicos y las características de la personalidad. Se refiere al poder del líder: poder de jerarquía y poder de relación (comunicación).
- La teoría conductual: estudia el comportamiento centrándose en el líder; considera al liderazgo en función de lo que hace el líder y no en función de sus atributos. Esta teoría plantea que el aprendizaje es fundamental e imprescindible en la formación del líder, el líder se hace, no nace. Centran su atención más en las cosas que están sucediendo (conductas observadas) que en averiguar sus causas.
- La teoría situacional: su mayor contribución fue el reconocimiento de que la eficiencia del líder dependía de las situaciones en que operaba. El resultado es que si nos preguntaran qué es lo que hace eficaz a un líder, la respuesta será “Depende” (esto es la eficacia del líder, es un fenómeno de contingencia). Reconocen la existencia de una interacción entre el líder y el grupo
- La teoría transformacional: el liderazgo se entiende como un proceso dinámico, dirigido por un ente transformador capaz de cambiar estructuras, partiendo de un estado anterior. Centrado en la persona y el cambio y el equilibrio entre exigencia y estímulo. Orientada hacia el objetivo. La teoría afirma que el líder debe ser capaz de manifestar cuatro estilos diferentes de conducta: liderazgo directivo, de apoyo, participativos y orientados hacia los logros. . Lo esencial es el grado en que el líder permite que sus subordinados participen en el proceso de toma de decisiones.

**PREGUNTA 5. VALOR 25 PUNTOS. 5 POR CADA ELEMENTO.**

**Ejemplo**

- Capacidad de modificar escasas de valores.
- Discrepar con lo establecido y desear cambiarlo.
- Propone nuevas alternativas con capacidad de convencer a sus colaboradores.
- Capaz de asumir riesgos personales.
- Utiliza el carisma, consideración individualizada y la estimulación intelectual para dirigir a sus hombres.
- Es receptivo.
- Busca lo nuevo a partir de lo viejo.
- Se compromete con la dirección participativa.

## ANEXO 8

### Cuestionario de autoevaluación aplicado a directores municipales de educación

**Objetivo:** Determinar la preparación en el contenido administración dirección en los directores municipales de educación.

Estimado director/a:

Con el ánimo de determinar el nivel de preparación alcanzado en el contenido administración dirección para la conducción de la actividad de dirección en educación, necesitamos que complete el siguiente cuestionario, marcando con una X.

Esperamos su acostumbrada sinceridad en las respuestas.

Gracias.

Dimensión	Indicadores	S í	N o	A vece s	No lo suficie nte
1 <i>Cognitiva</i>	<b>1-Dominio de la teoría del liderazgo situacional, conductual y transformacional.</b> Domina que es la teoría del liderazgo, conoce las diferentes teorías del liderazgo: situacional, conductual y transformacional.				
	<b>2-Dominio de la preparación teórico metodológica.</b> Domina que es la preparación teórica metodológica, Las formas de trabajo metodológico y como se desarrolla.				
	<b>3- Dominio de la legislación sobre la actividad de dirección.</b> Domina la Instrucción 1, la Estrategia de preparación y superación de los cuadros sus reservas, la Ley 60 de la Contraloría general de la República, el sistema de trabajo con los cuadros del Estado y el gobierno, la dirección por objetivos con sus áreas de resultados claves, los Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución.				
2 <i>Comportamental</i>	<b>1-Aplicación de los diferentes tipos de liderazgo.</b> En la dirección del proceso pedagógico aplica los diferentes tipos de liderazgo. Concibe la nueva visión de un liderazgo participativo, renovador, estratégico, abierto y transformador.				
	<b>2-Demostración de los métodos de dirección.</b> En la dirección del proceso pedagógico aplica los diferentes métodos de dirección, si la dirección que ejerce es participativa en el proceso e dirección, si durante la planificación, organización, ejecución y control toma decisiones oportunas utilizando la dirección participativa, si mantiene una adecuada comunicación con los subordinados.				

	<b>3- Desarrollo de la preparación teórico metodológica.</b> Si utiliza el consejo técnico asesor para la organización y funcionalidad del trabajo metodológico, si se emplea como vía principal para dar cumplimiento a los objetivos priorizados, si aplica las formas de trabajo teórico metodológico de forma que favorezcan su creatividad.				
<b>TOTAL</b>					

### ANÁLISIS CUALITATIVO DEL CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN APLICADO A DIRECTORES MUNICIPALES DE EDUCACIÓN

<b>ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA AUTOEVALUACIÓN</b>					
<b>Dimensión 1- Cognitiva.</b> Es la apropiación por los directores municipales de educación de la teoría del liderazgo, así como la preparación teórico metodológica para la acertada toma de decisiones en la actividad de dirección educacional y docente.					
<b>Indicadores</b>	<b>MUY ALTO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>	<b>MUY BAJO</b>
<b>1. Dominio de la legislación sobre la actividad de dirección.</b>	Domina el DL Ley 196 del trabajo con los cuadros, la Instrucción 1, la Ley 60 de la Contraloría general de la República, la dirección por objetivos con sus áreas de resultados claves, los Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución	Domina la Instrucción 1, la Ley 60 de la Contraloría general de la República, la dirección por objetivos con sus áreas de resultados claves, los Lineamientos de la política económica y social del partido.	Tiene algún dominio de la Instrucción 1, la Ley 60 de la Contraloría general de la República, la dirección por objetivos con sus áreas de resultados claves, los Lineamientos de la política económica y social del partido.	Casi no tiene dominio de la Instrucción 1, la Ley 60 de la Contraloría general de la República, la dirección por objetivos con sus áreas de resultados claves, los Lineamientos de la política económica y social del partido.	No tiene dominio de el DL Ley 196 del trabajo con los cuadros ,la Instrucción 1, la Ley 60 de la Contraloría general de la República, la estrategia de superación de cuadros y reservas, los Lineamientos de la política económica y social del partido.

<b>2- Dominio de las teorías del liderazgo.</b>	Domina el concepto de liderazgo, domina las teorías del liderazgo situacional, conductual y transformacional	Domina el concepto de liderazgo, domina algunas de las teorías del liderazgo situacional, conductual y transformacional	Domina el concepto de liderazgo, domina 2 de las teorías del liderazgo situacional, conductual y transformacional	Casi no domina el concepto de liderazgo, no domina las teorías del liderazgo situacional, conductual y transformacional	No domina los Domina el concepto de liderazgo, no domina las teorías del liderazgo situacional, conductual y transformacional.
<b>3- Dominio de la preparación teórica metodológica.</b>	Domina que es la preparación teórica metodológica y las formas en que se desarrolla la misma	Domina que es la preparación teórica metodológica y 3 de las formas en que se desarrolla la misma	Domina que es la preparación teórica metodológica y casi no domina las formas en que se desarrolla la misma	Casi no domina que es la preparación teórica metodológica y las formas en que se desarrolla la misma	No domina que es la preparación teórica metodológica y las formas en que se desarrolla la misma

**Dimensión 2- *Comportamental*.** Constituye las prácticas que realiza el director municipal de educación en la conducción del proceso y demostración de sus métodos de dirección.

<b>Indicadores</b>	<b>MUY ALTO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>	<b>MUY BAJO</b>
<b>1- Aplicación de los diferentes tipos de liderazgo</b>	Domina como en la dirección del proceso pedagógico aplica los diferentes tipos de liderazgo, concibe la nueva visión de un liderazgo participativo, renovador, estratégico y transformacional	Domina como en la dirección del proceso pedagógico aplica los diferentes tipos de liderazgo, concibe la nueva visión de un liderazgo participativo,	Domina como en la dirección del proceso pedagógico aplica los diferentes tipos de liderazgo, concibe la nueva visión de un liderazgo participativo, renovador, estratégico y transformacional	Casi no domina como en la dirección del proceso pedagógico aplica los diferentes tipos de liderazgo, concibe la nueva visión de un liderazgo participativo, renovador, estratégico y transformacional	No domina como en la dirección del proceso pedagógico aplica los diferentes tipos de liderazgo, concibe la nueva visión de un liderazgo participativo, renovador, estratégico y

					transformacional
<b>2- Demostración de métodos de dirección.</b>	En la dirección del proceso pedagógico aplica los diferentes métodos de dirección, si la dirección que ejerce es participativa en el proceso e dirección, si durante la planificación, organización, ejecución y control toma decisiones oportunas utilizando la dirección participativa, si mantiene una adecuada comunicación con los subordinados	En la dirección del proceso pedagógico aplica los diferentes métodos de dirección, si la dirección que ejerce es participativa en el proceso e dirección, si durante la planificación, organización, ejecución.	En la dirección del proceso pedagógico aplica los diferentes métodos de dirección, si la dirección que ejerce es participativa en el proceso e dirección	En la dirección del proceso pedagógico a veces aplica los diferentes métodos de dirección, si durante la planificación, organización, ejecución y control toma decisiones oportunas utilizando la dirección participativa, si mantiene una adecuada comunicación con los subordinados.	Casi nunca en la dirección del proceso pedagógico aplica los diferentes métodos de dirección, si la dirección que ejerce es participativa en el proceso e dirección, si durante la planificación, organización, ejecución y control toma decisiones oportunas utilizando la dirección participativa, si mantiene una adecuada comunicación con los subordinados.
<b>3- Desarrollo</b>	Si utiliza el consejo	Si la mayoría de las veces	Si algunas veces utiliza el	Si utiliza el consejo técnico	Nunca utiliza el

<p><b>de la preparación teórica metodológica.</b></p>	<p>técnico asesor para la organización y funcionalidad del trabajo metodológico, si se emplea como vía principal para dar cumplimiento a los objetivos priorizados, si aplica las formas de trabajo teórico metodológico de forma que favorezcan su creatividad.</p>	<p>utiliza el consejo técnico asesor para la organización y funcionalidad del trabajo metodológico, si se emplea como vía principal para dar cumplimiento a los objetivos priorizados, si aplica las formas de trabajo teórico metodológico de forma que favorezcan su creatividad.</p>	<p>consejo técnico asesor para la organización y funcionalidad del trabajo metodológico, si se emplea como vía principal para dar cumplimiento a los objetivos priorizados, si aplica las formas de trabajo teórico metodológico de forma que favorezcan su creatividad.</p>	<p>asesor para la organización y funcionalidad del trabajo metodológico, y no se emplea como vía principal para dar cumplimiento a los objetivos priorizados, si aplica las formas de trabajo teórico metodológico de forma que favorezcan su creatividad.</p>	<p>consejo técnico asesor para la organización y funcionalidad del trabajo metodológico, si se emplea como vía principal para dar cumplimiento a los objetivos priorizados, si aplica las formas de trabajo teórico metodológico de forma que favorezcan su creatividad</p>
---	--	---	--	--	---

## **ANEXO 9**

### **PRUEBA PEDAGÓGICA (Final)**

**OBJETIVO:** comprobar la preparación de los directores municipales en el contenido administración dirección.

Con el objetivo de contribuir a la formación de su capacidad de dirección como directivo educacional procedemos a aplicar la siguiente prueba pedagógica. Necesitamos su más sincera colaboración.

1. Mencione la legislación existente sobre la actividad de dirección que usted conoce.
2. ¿Qué entiende usted por preparación teórico metodológica? Mencione las formas que emplea en el proceso de pedagógico que dirige.
3. ¿Cuál es su concepto de liderazgo? Mencione los tipos que conoce.
4. ¿Cuándo se considera que hay un liderazgo transformador?
5. ¿Qué entiende usted por tomar decisiones acertadas?

#### **CLAVE DE CALIFICACIÓN DE LA PRUEBA PEDAGÓGICA VALOR TOTAL-100 PUNTOS**

##### **PREGUNTA 1. VALOR 15 PUNTOS. 5 CADA UNO. RECONOCER 3 DOCUMENTOS.**

Respuestas correctas:

- Instrucción No. 1.
- Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas
- Decreto- Ley No. 196/99.
- Lineamientos.

##### **PREGUNTA 2. VALOR 15 PUNTOS. 5 EL CONCEPTO Y 2 PUNTOS POR CADA FORMA.**

Respuestas correctas:

- Presentar una definición clara y comprensible del problema- Hacer un listado de los problemas potenciales.
- Identificar las causas del problema- Identificación de las causas potenciales
- Decidir cuál de las soluciones generadas constituye la óptima- Asignación de responsabilidades y establecer fechas de ejecución.

##### **PREGUNTA 3. VALOR 25 PUNTOS. 5 CADA UNO**

Respuestas correctas:

- Planificación.
- Trabajo metodológico.
- Decisiones.
- Participativa.
- Transformador.

**PREGUNTA 4. VALOR 20. 1 PUNTOS POR CADA UNA QUE MENCIONE Y 4 PUNTOS POR CADA EXPLICACIÓN.**

- La teoría de rasgos : la identificación del líder como una persona dotada de ciertos rasgos y características que lo hacen apropiado para desempeñar ese papel. Identifica los atributos personales que se asocian a la eficacia del líder, tales como rasgos físicos y las características de la personalidad. Se refiere al poder del líder: poder de jerarquía y poder de relación (comunicación).
- La teoría conductual: estudia el comportamiento centrándose en el líder; considera al liderazgo en función de lo que hace el líder y no en función de sus atributos. Esta teoría plantea que el aprendizaje es fundamental e imprescindible en la formación del líder, el líder se hace, no nace. Centran su atención más en las cosas que están sucediendo (conductas observadas) que en averiguar sus causas.
- La teoría situacional: su mayor contribución fue el reconocimiento de que la eficiencia del líder dependía de las situaciones en que operaba. El resultado es que si nos preguntaran qué es lo que hace eficaz a un líder, la respuesta será “Depende” (esto es la eficacia del líder, es un fenómeno de contingencia). Reconocen la existencia de un interacción entre el líder y el grupo
- La teoría transformacional: el liderazgo se entiende como un proceso dinámico, dirigido por un ente transformador capaz de cambiar estructuras, partiendo de un estado anterior. Centrado en la persona y el cambio y el equilibrio entre exigencia y estímulo. Orientada hacia el objetivo. La teoría afirma que el líder debe ser capaz de manifestar cuatro estilos diferentes de conducta: liderazgo directivo, de apoyo, participativos y orientados hacia los logros. . Lo esencial es el grado en que el líder permite que sus subordinados participen en el proceso de toma de decisiones.

**PREGUNTA 5. VALOR 25 PUNTOS. 5 POR CADA ELEMENTO.**

**Ejemplo**

- Capacidad de modificar escasas de valores.
- Discrepar con lo establecido y desear cambiarlo.
- Propone nuevas alternativas con capacidad de convencer a sus colaboradores.
- Capaz de asumir riesgos personales.
- Utiliza el carisma, consideración individualizada y la estimulación intelectual para dirigir a sus hombres.
- Es receptivo.
- Busca lo nuevo a partir de lo viejo.
- Se compromete con la dirección participativa.

