



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
CENTRO DE ESTUDIOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

**Especialidad de posgrado en
Dirección de Instituciones Educativas**

Trabajo final

**TÍTULO: Estrategia para mejorar la
dirección del trabajo educativo en el C/E
Atanagildo Cajigal Torres del municipio
Gibara.**

Autor: Lic. José Dennis Calzadilla Labañino

Holguín 2016.



**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
CENTRO DE ESTUDIOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

**ESPECIALIDAD DE POSTGRADO EN DIRECCIÓN DE
INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

TRABAJO FINAL

**TÍTULO: *Estrategia para mejorar la dirección del trabajo educativo en
el C/E Atanagildo Cajigal Torres del municipio Gibara.***

Autor: Lic. José Dennis Calzadilla Labañino.

Tutor: Lic. Mario Modesto Meriño González. Epg.

Holguín 2016

PENSAMIENTO



DEDICATORIA

A mi esposa que siempre está pendiente de mis actos y es mi sostén en todo momento.

A mi hijo que me brinda fuerzas para seguir superándome.

A mi madre y mi padre que quieren lo mejor para mí.

A mi inseparable amigo Rolando Suárez por su apoyo incondicional.

A mis hermanas.

AGRADECIMIENTOS

A mis tutores el Dr.C. Adrián Almaguer Martí y el Epg. Mario Modesto Meriño González.

A los profesores de la especialización que desbordaron sabiduría y dedicación.

A mis compañeros de trabajo del C/E Atanagildo Cajigal Torres.

A mis compañeros de la especialidad por haberme permitido gozar de su compañía durante estos años.

RESUMEN

El resultado práctico que se expone en este trabajo es producto del estudio realizado sobre la necesidad de mejorar la dirección del trabajo educativo en el Centro Escolar Atanagildo Cajigal Torres del municipio de Gibara, donde se presentaba dificultades en la dirección de este proceso.

Fueron utilizados diferentes métodos de investigación del nivel empírico y teórico, lo que permitió caracterizar la situación existente a través de un estudio diagnóstico y realizar una estrategia encaminada al mejoramiento de la conducción de este proceso por los directivos.

Por los logros parciales alcanzados con la puesta en práctica de esta estrategia se demuestra que pueden lograrse cambios positivos en la actuación de la estructura y por consiguiente se puede insertar en otros centros para contribuir al desarrollo de las competencias básicas en el desempeño profesional de dirección.

No	Temáticas	Página
1	Introducción	1
2	REFERENTES TEÓRICO – METODOLÓGICOS QUE SUSTENTAN LA DIRECCIÓN DEL TRABAJO EDUCATIVO COMO ESFERA DE ACTUACIÓN DEL DIRECTOR ESCOLAR.	7
2.1	El proceso de dirección en Educación.	7
2.2	El Trabajo Educativo.	10
2.3	La dirección del Trabajo Educativo como esfera de actuación del Director Escolar.	13
2.4	Papel del Director en la dirección del Trabajo Educativo.	15
3	ESTADO ACTUAL DE LA DIRECCIÓN DEL TRABAJO EDUCATIVO EN EL C/E ATANAGILDO CAJIGAL TORRES DEL MUNICIPIO GIBARA.	19
3.1	Características que particularizan la dirección del Trabajo Educativo en el C/E Atanagildo Cajigal Torres del municipio Gibara.	22
4	ELEMENTOS TEÓRICOS SOBRE LAS ESTRATEGIAS.	28
5	ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA DIRECCIÓN DEL TRABAJO EDUCATIVO EN EL C/E ATANAGILDO CAJIGAL TORRES DEL MUNICIPIO GIBARA.	34
6	VALORACIÓN DE LA ESTRATEGIA ELABORADA	44
7	Conclusiones	48
8	Bibliografía	
9	Anexos	

INTRODUCCIÓN

La educación, como proceso de carácter histórico concreto, tiene la misión de preparar al hombre para que pueda vivir de acuerdo con los requerimientos de su tiempo. El acelerado progreso científico-técnico y las condiciones de desigualdad impuestas por la globalización neoliberal, son elementos que complejizan el papel de los sistemas educativos en la actualidad, por tanto se hace necesario que el resultado de la Educación sea precisamente la entrega a la sociedad de un educando cada vez más preparado, desde el punto de vista instructivo y educativo.

La Educación Primaria juega un papel cada vez más importante en esta compleja tarea, la misma tiene como fin: *Contribuir a la formación integral de la personalidad del escolar, fomentando desde los primeros grados la interiorización de conocimientos y orientaciones valorativas que se reflejen gradualmente en sus sentimientos, formas de pensar y comportamiento, acorde con el sistema de valores e ideales de la Revolución Socialista, que posea sentimientos de amor y respeto ante las manifestaciones hacia la patria, su familia, su escuela, sus compañeros, y la naturaleza; así como sea portador de cualidades esenciales como la responsabilidad, la laboriosidad, la honradez y la solidaridad.*¹

Es por ello que el éxito en estos elevados empeños se concreta de manera necesaria e indispensable, en la preparación de los directivos de las escuelas para implementar, de manera eficiente, las funciones y estilos de dirección en el trabajo, con un carácter continuo y sistemático en las diferentes esferas de actuación donde se desarrolla el proceso de dirección educacional.

Una de estas esferas de actuación, propuestas por el Dr. Valiente Sandó, Pedro (2007), más compleja y difícil es la labor educativa y su dirección; ya que es la expresión más

¹ COLECTIVO DE AUTORES: Exigencias del Modelo de escuela primaria para la dirección por el maestro de los procesos de educación, enseñanza y aprendizaje. Pp. 19 – 20.

amplia y abarcadora de todos los esfuerzos y actividades educacionales y está estrechamente vinculada a las demás esferas.

Es por ello que el autor considera necesario precisar en qué consiste la labor educativa y su dirección.

El término “trabajo educativo” o “labor educativa” es de uso habitual en la práctica educativa cubana y aunque con diferentes definiciones podemos asumir que se entiende *“...como un conjunto de actividades conscientemente planificadas y organizadas en que el educando interactúa con sus iguales, en el grupo escolar y fuera de él, con sus profesores, en las clases y otras formas de organización de la actividad docente y en las actividades extradocentes y extraescolares, y con todo el personal de la escuela”*.²

La dirección del trabajo educativo puede ser considerada entonces, como el *proceso mediante el cual se planifican, organizan, ejecutan, controlan y evalúan un conjunto de actividades docentes, extradocentes y extraescolares cuyo fin es lograr la formación integral de la personalidad de los educandos*.³

Esta esfera de actuación del director escolar está asociada directamente al logro del fin y los objetivos de la educación los que se constituyen además en su contenido directo.

Al respecto, es necesario recordar que el propósito de lograr la educación integral de la personalidad, lograr la unidad entre lo instructivo y lo educativo, lo afectivo y lo cognitivo, tiene sus antecedentes en el ideario pedagógico de nuestros padres precursores de los siglos XIX y XX. Al decir de José de la Luz y Caballero:

“La instrucción no debe ser (...) el único objeto que excite el interés del maestro: antes que en ella debe pensar en otro objeto superior (...) sólo cuando la cultura moraliza e

² COLECTIVO DE AUTORES: Seminario Nacional de Preparación para educadores del Curso Escolar 2013 – 2014. Educar en el sistema de valores de la Revolución Cubana. Principales retos. Pp. 136.

³ ÁLVARES REYES, MARÍA ALICIA: La dirección de la labor educativa en la escuela como esfera de actuación del director escolar. Curso de formación inicial de las reservas de directores escolares. Pp. 3.

*instruye a la vez, es cuando cumple con los fines de su ministerio porque cultiva las facultades todas, moralizar al individuo y transmitirle conocimientos: tales son los fines de la enseñanza, de la verdadera enseñanza.*⁴

Desde el punto de vista científico, la dirección de la labor educativa ha sido un tema tratado por diferentes autores, no obstante, en la práctica estos resultados no son aprovechados por los directivos. Un análisis de dicho proceso en el C/E Atanagildo Cajigal Torres del municipio Gibara, el seguimiento que se realiza al proceso docente educativo por diversas vías, (Visitas a las actividades docentes, extradocentes y extraescolares, controles y observación a los procesos) los criterios de personas con experiencia y la experiencia adquirida por el autor en la práctica pedagógica durante los años de labor como maestro, jefe de ciclo y director, permitieron corroborar la apreciación de algunas dificultades en la dirección del trabajo educativo tales como:

- Inobservancia por los miembros del Consejo de Dirección, de los valores más afectados en la comunidad que residen los estudiantes, lo que limita la planificación y objetividad de las actividades, teniendo en cuenta el diagnóstico del estado actual del trabajo educativo.
- En la planificación y ejecución de la preparación metodológica de los docentes no se encontraron temas sobre el trabajo educativo.
- En las memorias escritas no se evidencia el uso de diversas formas de control al trabajo educativo en los diferentes procesos que se desarrollan en la escuela.
- La dirección de la Institución se inclina a dirigir el Proceso Docente Educativo más hacia el aprendizaje que hacia lo formativo.
- En los Órganos Técnicos y de Dirección es formal el análisis del trabajo realizado en el trabajo educativo influyendo en la calidad de las medidas que se toman para erradicar las deficiencias detectadas.

⁴ JOSÉ DE LA LUZ Y CABALLERO. Elencos y discursos académicos. Editorial de la Universidad de La Habana, 1950, Pp. 442.

- No se precisan las funciones y responsabilidad de cada directivo en la dirección del trabajo educativo, incidiendo en la formación intencionada de un verdadero equipo de trabajo.
- Insuficiente organización y ejecución de las acciones en las actividades extradocentes y extraescolares planificadas en el Plan Anual conducentes al mejoramiento del trabajo educativo.
- No se utiliza diferentes vías o métodos para evaluar total o parcialmente el avance del trabajo educativo.

Las insuficiencias encontradas a partir del diagnóstico inicial, en el que se aplicaron instrumentos de investigación tales como encuestas, entrevistas, revisiones de documentos y observación de actividades docentes, extradocentes y extraescolares, coinciden con las dificultades antes expuestas, evidencian la existencia de una contradicción entre la necesidad de mejorar la dirección del trabajo educativo y las concepciones actuales aplicadas en su práctica en el C/E Atanagildo Cajigal Torres.

Las consideraciones referidas anteriormente propiciaron el planteamiento del **problema profesional de dirección**:

¿Cómo contribuir a mejorar la dirección del trabajo educativo en el C/E Atanagildo Cajigal Torres del municipio Gibara?

Este problema se inserta en el **objeto de estudio**: el trabajo educativo en el C/E Atanagildo Cajigal Torres del municipio Gibara.

El análisis del problema profesional a resolver y la precisión del objeto de estudio condujeron a la formulación del **objetivo de la investigación**:

Diseñar una estrategia para mejorar la dirección del trabajo educativo en el C/E Atanagildo Cajigal Torres del municipio Gibara.

Este objetivo propicia la delimitación del **campo de acción**: la dirección del trabajo educativo del C/E Atanagildo Cajigal Torres del municipio Gibara.

Para el logro del objetivo y la solución del problema planteado se determinaron las **tareas profesionales** siguientes:

1. Determinar los referentes teóricos esenciales que sustentan la dirección del trabajo educativo.
2. Diagnosticar el estado actual de la dirección del trabajo educativo en el C/E Atanagildo Cajigal Torres del municipio Gibara.
3. Elaborar una estrategia dirigida a mejorar la dirección del trabajo educativo.
4. Valorar la pertinencia de la estrategia elaborada en la práctica pedagógica.

Para la materialización de estas tareas se requiere de la utilización de métodos en los niveles teóricos, empíricos y estadísticos.

Métodos teóricos:

- *Análisis – síntesis*: En el procesamiento de todos los datos obtenidos y la correspondiente información generada, lo que permitió realizar las inferencias y generalizaciones del proceso que se investiga.
- *Inducción – deducción*: Mediante el mismo se pudo llegar a posiciones acerca de la vía más efectiva para mejorar la dirección del trabajo educativo en la Institución.
- *Modelación*: Se utilizó en el diseño de la estrategia para el mejoramiento de la dirección del trabajo educativo.

Métodos empíricos:

- *Observación*: Se empleó durante la etapa de determinación del estado actual del objeto de investigación y constatar el problema. Se observaron actividades docentes, extradocentes y extraescolares desarrolladas, las formas en que estas se dirigen, así como modos de actuación de los estudiantes.

- *Encuestas y entrevistas:* Se utilizó para obtener la información durante el estudio diagnóstico efectuado, realizándose a funcionarios, estructura del centro donde se desarrolla la investigación, familiares de los estudiantes, vecinos de la comunidad donde estos viven y docentes del centro; para determinar las principales dificultades en la dirección del trabajo educativo en la Institución.
- *Revisión de documentos:* Se empleó para la revisión de documentos normativos que rigen la labor educativa en las Instituciones y forman parte del sistema de trabajo de la escuela (Plan Anual, Plan Mensual y planes individuales), registro de los controles realizados a las actividades docentes, extradocentes y extraescolares, actas de reuniones de Consejo de Dirección, Claustros, Cátedra Martiana, Consejo de Escuela, las memorias escritas de las actividades metodológicas, e informes de visitas de instancias superiores. Se empleó para detectar insuficiencias en la dirección del trabajo educativo en la Institución.

Métodos estadísticos:

- *Cálculo porcentual:* Se utilizó para el análisis de los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los métodos empíricos para sintetizar cuantitativamente el diagnóstico del estado actual de la dirección del trabajo educativo.

REFERENTES TEÓRICO – METODOLÓGICOS QUE SUSTENTAN LA DIRECCIÓN DEL TRABAJO EDUCATIVO COMO ESFERA DE ACTUACIÓN DEL DIRECTOR ESCOLAR.

A continuación se realiza un análisis de las categorías utilizadas en la presente investigación, revelándose su significación práctica e importancia desde la dirección.

El proceso de dirección en Educación.

El presente trabajo es consecuencia de la presencia de un problema profesional de Dirección, identificado como tal, ya que tiene lugar en el marco escolar de una institución educativa, además, tiene su origen en un proceso de dirección, siendo este una *forma de existencia de la dirección (de personas) que se distingue por el ejercicio de las funciones directivas separadas de la ejecución, lo que genera su rasgo esencial: “{...} la relación entre dirigentes y dirigidos y la recíproca subordinación entre ellos”* (Alonso Rodríguez, Sergio H, 2008), por lo tanto, requiere de la acción del Director Escolar para su solución.

Estos elementos hacen pensar que la dirección de una escuela y en especial de educación primaria constituye una labor compleja, por lo que se hace necesaria una gran preparación de los encargados de esta tarea. Para ello un primer momento es tener conocimiento sobre qué significa.

...sistema de influencias conscientes que orienta y coordina las acciones de grupos humanos para la consecución de objetivos racionales. (Afanasiev, 1978.)

“... podemos definir la dirección como la actividad especializada relativa a la planificación, organización, dirección y control de un grupo social.” (Orlando Carnota.)

“La dirección se concibe como influencia consciente de los órganos de dirección sobre los colectivos humanos con el fin de asegurar la consecución de los objetivos, organizando y orientando correspondientemente su actividad.” (Omarov, A.M, 1977)

“La Dirección es el proceso de influencia consciente, sistemática y estable del sujeto sobre el objeto de dirección con el fin de alcanzar determinados objetivos, basándose en el conocimiento y la aplicación de leyes, principios y métodos que regulan el sistema sobre el cual se influye” (Muguerzia, 1986)

En las definiciones sobre dirección que emiten los autores citados, así como Eugenio Yáñez González (1985), Silvio Hernández Cotón (1986), Bringas Linares (1999) y la emitida por la Dra. C. Maritza Guerra Zaldívar (2012) en el Glosario de términos relacionados con la Dirección de Instituciones Educativas, se observan entre otros, que los rasgos esenciales de la dirección son, el carácter de proceso, la influencia consciente y el logro de los objetivos.

Por tanto, el autor considera que es importante tener en cuenta que *la dirección es una necesidad social desde que surgieron los primeros colectivos humanos para poder asegurar la coordinación de los esfuerzos hacia la realización del trabajo conjunto y lograr objetivos, fines o metas que individualmente les era imposible alcanzar. De ahí que su surgimiento sea resultado de la forma que adopta el trabajo en su propio desarrollo histórico.* (Alonso Rodríguez, Sergio H. 2000)

Entonces, se coincide con lo citado por Almaguer, (2008) al decir que *“dirigir exige un nivel de preparación, que se puede identificar como un arte su práctica y su conocimiento como ciencia”*

Para ello hay que lograr que el proceso de dirección se desarrolle con un marcado carácter técnico-metodológico y científico-pedagógico y con una clara orientación hacia la transformación de la personalidad y el desarrollo profesional de los cuadros y

docentes, en función de los objetivos que plantea el Estado con respecto a la formación de las nuevas generaciones.⁵

En este sentido resulta pertinente el llamado de J.A. Bringas Linares cuando advierte que:

*“la Dirección Educacional deberá trabajar en la solución de los conflictos que brotan de la articulación de las demandas internas y externas a las instituciones educativas con la ayuda de métodos, técnicas y procedimientos de dirección pertinentes, que se generen a partir de la propia actividad educacional y que no sean adaptados automáticamente de otros ámbitos sociales.”*⁶

El término dirección educacional, referido también por algunos autores como administración educativa, es más limitado que la dirección como concepto más general.

Vale reconocer, en el plano de la dirección científica educacional, la concepción aportada por Bringas y Reyes, acerca de la dirección educacional como *“el proceso social para alcanzar, a partir de una determinada previsualización del futuro de la institución educacional, las metas fijadas; las formas de involucrar a los profesores, alumnos y el resto del personal en su ejecución y las vías para institucionalizar los cambios producidos en la formación de las personas.”* (Bringas, José A y Reyes Piña, Olga. 2002)

“Capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada” (Cassasus J. 1998)

⁵ Alonso Rodríguez, Sergio H. Fundamentos de la Actividad Pedagógica Profesional de Dirección. Curso para Cuadros de MINED. 2011. (Soporte Digital)

⁶ Bringas Linares, José A. Teoría y Práctica de la Dirección Educacional. La Habana. 2002. (En Soporte Magnético).

Valle Lima, Alberto, (2000), define la dirección educacional “*en un sentido amplio, como la concreción de la política educativa en un determinado marco organizacional (...) en un sentido más estrecho es el proceso de planificación, organización, desarrollo, control y evaluación de la Educación considerando los recursos de que se disponen y los resultados del trabajo para lograr determinados objetivos.*”

De estas definiciones, el autor asume la aportada por Valle Lima, Alberto, al considerarla más pertinente por su nivel de adecuación a las realidad educativa en la escuela, al destacar que se debe perseguir y hacer realidad las aspiraciones y objetivos de la Revolución y el Ministerio de Educación y la capacidad de dirigir, mediante las funciones de dirección, todos los procesos. Enunciando el carácter participativo que debe tener la dirección cuando se involucran a los docentes, escolares y el resto del personal en su ejecución, así como la utilización de todos los recursos disponibles en función del logro de los objetivos propuestos.

Al analizar todas estas especificidades en la dirección educacional, tienen una marcada expresión en el trabajo educativo desarrollado en la escuela, de ahí la importancia de considerarlas para proyectar su ejecución.

El Trabajo Educativo.

El trabajo educativo comprende la formación de hábitos, y la asimilación de normas de conducta, sentimientos, cualidades, actitudes, de conceptos morales, de valores, principios y convicciones de modo que el escolar participe consecuentemente en el desarrollo del proceso histórico social, de forma activa y creadora.⁷

La esencia del proceso educativo es formar al hombre integral, con una nueva conciencia del deber social, manifestada en la fidelidad sin límites a la causa del socialismo, pero este no es un proceso lineal sino que está lleno de contradicciones y

⁷ Báxter Esther y Colectivo de Autores. Labor educativa en la escuela. Capítulo 1: El trabajo educativo en la institución escolar.

una dinámica particular en cada contexto y en cada individuo. (Álvarez Reyes, María Alicia, 2013)

A. S. Makarenko (1979), afirmaba, que... *“Ni un solo educador tiene derecho a actuar en solitario... allí, donde los educadores no están unidos en colectivo y el colectivo no tiene un plan único de trabajo, un modo único definido, de abordar al niño, allí, no puede haber, ningún proceso educativo.”*

Refiriéndose al tema, Schúkina, (1978), planteó que, *“el trabajo educativo, es el proceso en el cual se corresponden los objetivos, tareas de la sociedad, teniendo lugar la organización de la influencia en cuyos resultados se pueden contemplar la formación de la personalidad”.*

Un colectivo de Autores (1984), plantea, que el trabajo educativo, es el conjunto de actividades socio - políticas dirigidas a influir en la formación de la personalidad.

Esta definición, está íntimamente vinculada con la categoría educación, por lo que la unidad entre el proceso de enseñanza y el de educación es el principio en el que sustenta el trabajo educativo, es decir se enseña y se educa en todo momento, mediante la participación activa y consciente del educando en las diversas actividades.

En tal sentido, el autor coincide que la efectividad del trabajo educativo de la escuela no puede limitarse a los resultados docentes que alcanzan los escolares en las diferentes asignaturas, la misma debe apreciarse en un objetivo más amplio, por cuanto sus escenarios se traducen además en las relaciones humanas, la comunicación, el trato, su participación en las actividades extraescolares y extradocentes.

Es un proceso pleno de actividades organizadas, dirigidas adecuadamente, con un contenido concreto, donde se puedan valorar sus resultados y que los escolares sientan la necesidad de su participación y la satisfacción con la tarea desarrollada; esto permitirá la formación de actitudes y valores positivos hacia las diferentes esferas de la vida social.

“Educar es todo, educar es sembrar valores, es desarrollar una ética, una actitud ante la vida. Educar es sembrar sentimientos. Educar es buscar todo lo bueno que pueda estar en el alma de un ser humano, cuyo desarrollo es una lucha de contrarios, tendencias instintivas al egoísmo y otras actitudes que han de ser contrarrestadas y solo pueden ser contrarrestadas por la conciencia”.... (Fidel Castro Ruz 15-3-01)

La escuela, es la institución social a quien está dada la máxima responsabilidad en la formación de las nuevas generaciones conjuntamente con otras fuerzas educativas a las que debe orientar, estimular y con las cuales debe coordinar la actividad educativa durante la vida escolar.

Es de considerar por el autor, lo referido por García Ramis Lizardo (2012), que, *“el trabajo educativo en la escuela tiene lugar en un conjunto de actividades conscientemente planificadas y organizadas en que el educando interactúa con sus iguales, en el grupo escolar y fuera de él, con sus profesores, en las clases y otras formas de organización de la actividad docente y en las actividades extradocentes y extraescolares, y con todo el personal de la escuela”.*

Se entiende entonces que el trabajo educativo extradocente y extraescolar, constituye uno de los mayores logros de la pedagogía socialista y comprende actividades dentro y fuera de la clase, dirigidas al fortalecimiento de los conocimientos y valores.

El trabajo extradocente abarca actividades organizadas y dirigidas al logro de los objetivos educativos e instructivos, entre los cuales se destacan los concursos de conocimientos y habilidades, olimpiadas del saber, excursiones docentes, y otras, encaminadas a la formación de una selección adecuada de los estudios.

En el trabajo extraescolar como apoyo al trabajo docente educativo incluyen actividades que realizan las instituciones, tales como: actividades políticas, desfiles, marchas, eventos deportivos, festivales culturales, y otras.

Es de destacar que ambas actividades no pueden verse por separadas, sino que forman un sistema, ya que las actividades que conforman y promueven constituyen un conjunto de elementos complejos y articulados, dirigidas además de la instrucción, a la formación de cualidades, sentimientos y convicciones propias de la sociedad socialista.

Como resultado de esas actividades y de las relaciones que en ella tienen lugar, se acrisola su desarrollo, la apropiación de la cultura y que la escuela promueve y se configura sus juicios, opiniones y valores sobre la vida y la sociedad.

A estos efectos, las exigencias del desarrollo de la sociedad y el encargo social que reclama la actividad en la dirección del trabajo educativo, tiene su base en diseñar desde el diagnóstico los objetivos y contenidos del trabajo educativo y en la exigencia cuidadosa de la selección de métodos y vías más adecuadas para organizar la vida y actividad de los escolares y evaluar, de acuerdo con los objetivos educativos propuestos, el enfoque integral del proceso educativo, el reconocimiento del carácter activo del estudiante como sujeto de su formación, el colectivo pedagógico como nivel fundamental en la educación integral de la personalidad del educando, así como el vínculo sistemático de la relación escuela - familia – comunidad, (Castro y Chacón Arteaga, Nancy. 2011).

Es por ello que la actividad pedagógica profesional del director en la dirección del trabajo educativo, propugna un proceso de desarrollo e integración grupal de sujetos con diferenciación individual, con un carácter mediador que debidamente conducido actúan como un sistema, visto desde su participación integrada en los niveles organizativos funcionales, en la búsqueda de compromiso en un primer momento y sentido de pertenencia en otro, para lograr; en última instancia, la integración escuela – familia- comunidad, como forma superior de desarrollo institucional y necesaria al proyecto de justicia social y sea el centro educativo cultural más importante de su contexto.

La dirección del trabajo educativo como esfera de actuación del Director Escolar.

Para analizar la dirección del trabajo educativo como esfera de actuación del director escolar resulta necesario partir del estudio realizado de los materiales digitales: “La profesionalidad del director escolar: sus competencias fundamentales,” del Dr.C. Pedro Valiente Sandó (2007), donde plantea que *“las esferas de actuación precisan el donde se manifiesta el objeto (el donde de la profesión), ellas están asociadas a los principales procesos que debe conducir profesionalmente, de manera directa, el director escolar. En ellas se ejerce la actividad de dirección”*.

En el documento “Las esferas de actuación del Director Escolar”, del colectivo de autores de la UCP de Holguín (2012), encabezado por el Dr.C. Adrián Almaguer Martí, se ha considerado definir las esferas de actuación como áreas funcionales donde se agrupan procesos afines que son contenidos de la actividad pedagógica profesional de dirección (APPD).

En este documento se realiza un análisis más detallado de ellas, refiriéndose a los procesos que a estas se asocian. En tal sentido, vale destacar que en el presente trabajo sólo se aborda una de las esferas de actuación (de un total de 13), ya que el autor consideró su importancia para la Dirección del Trabajo Educativo, condicionado por el papel de los directivos que intervienen en este proceso.

La dirección del trabajo educativo es un proceso de gran importancia que se dirige en la escuela y es responsabilidad del director; es una esfera de actuación del mismo, que tiene un significativo papel integrador.

El estudio de estas esferas de actuación permitió delimitar aquella sobre la cual se operacionalizará la estrategia que se propone y los procesos que forman parte de la misma.

Esfera: La dirección del proceso educativo.⁸

Procesos que forman parte de la esfera de actuación:

- La dirección del PEA.
- La educación y formación ciudadana.
- La educación formal.
- La educación laboral.
- La educación económica.
- La educación ambiental.
- La educación estética.
- La educación jurídica.
- La educación para la salud.
- La dirección de las actividades artísticas, culturales y deportivas.
- Dirección de la implementación de la Lengua Materna.
- Proceso de evaluación de la calidad educacional.
- La evaluación escolar.
- La dirección del trabajo preventivo.
- La dirección del programa “Educa a tu hijo”.
- La dirección del proceso de incorporación de los escolares con necesidades educativas especiales.

La estrategia propuesta quedará conformada sobre la base de esta esfera de actuación para que sea utilizada como herramienta para mejorar la dirección del trabajo educativo en la Institución.

Papel del Director en la dirección del Trabajo Educativo.

En la Institución Educativa el máximo responsable de la planificación, organización, ejecución y control del trabajo educativo es el director, esta planificación que debe partir

⁸ Fragmento tomado del Material Docente “Las esferas de actuación del Director Escolar del Dr.C Almaguer Martí, Adrián. (2012).

desde el Plan anual de actividades se realiza teniendo presente el diagnóstico de la estructura, (para identificar las principales problemáticas a atender), y el balance de los objetivos priorizados de la etapa anterior para definir las líneas de trabajo y precisar las acciones que se van a ejecutar.

En Cuba se define al Director Escolar como *“el representante del Ministerio de Educación en el centro docente y su función es la de ejercer 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 2007).

Para cumplir con este encargo es responsabilidad del director la preparación de los Jefes de Ciclo, así como el aprovechamiento de todas las potencialidades de sus docentes de mayor experiencia.

Para obtener éxito en la dirección del trabajo educativo es importante que el director, a partir de la flexibilidad necesaria, logre reajustar los modos de actuación al ritmo que exige la dinámica del problema objeto de reflexión, y sea capaz de, en breve tiempo, encontrar una respuesta acertada a los nuevos problemas, lo que potenciará la eficiencia de su dirección.

Es imprescindible que también posea un adecuado nivel comunicativo para establecer eficientemente la interrelación con la estructura y estimular los buenos resultados individuales y colectivos

Es por esto que el director debe tener en cuenta los aspectos siguientes:⁹

1. Tener conciencia plena de que la dirección de la formación de la personalidad de los escolares es una responsabilidad que no puede delegar y que para lograrla

⁹ Fragmento tomado del Material Docente “La dirección de la labor educativa en la escuela como esfera de actuación del Director Escolar”, de la Dr.C Álvarez Reyes, María Alicia. (2013).

debe educar al Consejo de Dirección, sus maestros y trabajadores logrando la formación intencionada de un verdadero equipo.

2. Utilizar estilos democráticos de dirección, trabajar en grupos, comunicarse con afecto y sencillez, saber escuchar, dialogar, argumentar...
3. Poseer un diagnóstico integral y preciso de su colectivo de dirección, sus maestros y trabajadores. Exigir y controlar que cada maestro posea el de cada uno de sus grupos.
4. Integrar en el Plan Anual las acciones conducentes al logro específico de esta tarea con claridad en los objetivos educativos generales que deben cumplir cada una tratando de lograr la integración máxima.
5. Lograr una efectiva organización escolar, la presencia y cumplimiento del Reglamento con firmeza y flexibilidad. Establecer las normas de conducta cívica que deben cumplir trabajadores y escolares.
6. Incluir como una línea del trabajo metodológico el tratamiento al potencial educativo de los contenidos de las diferentes asignaturas.
7. Definir las formas en que será evaluado el resultado del trabajo educativo.
8. Centrar los esfuerzos educativos en el aula y las actividades extradocentes y extraescolares.
9. Ser ejemplo y actuar en consecuencia para lograrlo en sus colaboradores.
10. Solucionar de manera pedagógica y racional los conflictos que no pueda prever.
11. Potenciar el trabajo de las organizaciones políticas y de masas y lograr intencionalmente su unidad.

Además debe considerar algunos factores que pueden favorecer la efectividad en la dirección del trabajo educativo; como son:

1. Claridad en la política, los fines que persigue la escuela cubana y los objetivos de su nivel de educación.
2. Aplicar la dirección participativa y utilizar las herramientas que le aporta la Dirección.

3. Utilizar un estilo de dirección democrático.
4. Lograr una correcta organización escolar.
5. Precisión de los roles de cada miembro del Consejo de Dirección, sus funciones y los límites de la responsabilidad.
6. Lograr una efectiva planificación materializada en el plan anual, los planes mensuales y los planes individuales de sus directivos.
7. Establecer y cumplir las vías de control.
8. Establecer las vías y formas en que se evaluará este proceso.

El autor asume la definición sobre dirección del trabajo educativo, mencionada en la introducción del presente trabajo y comparte además las ideas expresada por nuestro comandante en Jefe cuando expresó: *“Hoy se trata de perfeccionar la obra realizada y partiendo de ideas y conceptos enteramente nuevos. Hoy buscamos lo que a nuestro juicio debe ser y será un sistema educacional que se corresponda cada vez más con la igualdad, la justicia plena, la autoestima y las necesidades morales y sociales de los ciudadanos en el modelo de sociedad que el pueblo de Cuba se ha propuesto crear.”*

El estudio y análisis de estas concepciones permitieron al autor profundizar en los fundamentos teóricos de las categorías utilizadas en la presente investigación, para establecer la relación existente entre estas y la esfera de actuación del director; **la dirección del trabajo educativo**, en aras de favorecer este proceso, con altas exigencias educativas acorde al desarrollo de la ciencia, la tecnología y la evolución histórica de la sociedad, haciéndose necesaria la preparación del director para dirigir con la eficiencia que exige la formación de la personalidad del escolar.

ESTADO ACTUAL DE LA DIRECCIÓN DEL TRABAJO EDUCATIVO EN EL C/E ATANAGILDO CAJIGAL TORRES DEL MUNICIPIO GIBARA.

Para mejorar la práctica en la dirección institucional debemos partir de determinar cuáles son las condiciones actuales de la dirección del trabajo educativo en el centro escolar a través de un diagnóstico exploratorio, ya que, *“es el que precisa y caracteriza la magnitud, estructura, funcionamiento y tendencia del sistema educacional en cualesquiera de sus niveles. No ofrece normativas, sino diagnóstico, que contribuye a trazar políticas al respecto”*, según C. Viciado y A. García, 1993.

El diagnóstico es además sistémico, porque lleva implícito la necesidad de interrelacionar dialécticamente todos los elementos vinculados con el objeto de estudio y posibilita la confirmación y/o fundamentación del problema que pretende ser solucionado.¹⁰

En este epígrafe se diagnostica el estado actual del objeto de la investigación, llevándose a cabo con los metodólogos de la enseñanza primaria, la estructura del centro, docentes de la institución donde se desarrolla la investigación, familiares de los estudiantes y vecinos de la comunidad donde estos viven.

La realización del diagnóstico será dirigida por las personas implicadas en la dirección y desarrollo de este proceso, se tomarán en consideración los siguientes elementos:

a) El objetivo del diagnóstico: Identificar las necesidades y fortalezas en la dirección del trabajo educativo en el C/E Atanagildo Cajigal Torres del municipio Gibara.

b) El contenido del diagnóstico: Se estructurará en dimensiones e indicadores, utilizando como referencia el enfoque funcional de la dirección, que está en correspondencia con los elementos que configuran la dirección del trabajo educativo en el C/E Atanagildo Cajigal Torres del municipio Gibara. Para este caso se estructuró en 5 dimensiones y 16 indicadores.

¹⁰ C. Viciado y A. García, 1993.

Dimensión 1: PLANIFICACIÓN EN LA DIRECCIÓN DEL TRABAJO EDUCATIVO.	
Indicadores	
1	Objetividad y precisión del alcance educativo de los objetivos propuestos.
2	La utilización del diagnóstico del estado actual del trabajo educativo, como condición previa para diseñar las actividades.
3	Diversidad de las actividades diseñadas para atender el trabajo educativo.
Dimensión 2: ORGANIZACIÓN EN LA DIRECCIÓN DEL TRABAJO EDUCATIVO.	
Indicadores	
1	Formas en que se propicia las relaciones que deben establecerse entre las organizaciones y la escuela en apoyo al trabajo educativo.
2	Grado en que se implica en el desarrollo de las actividades a todos el colectivo.
3	Existencia de equipos y/o grupos de trabajo donde se precise lo que se debe lograr en el proceso de trabajo educativo.
4	Nivel de orientación y preparación que se les ofrece a las personas que van a cumplir las tareas relacionadas con el trabajo educativo.
Dimensión 3: EJECUCIÓN EN LA DIRECCIÓN DEL TRABAJO EDUCATIVO.	
Indicadores	
1	Grado de cumplimiento de las actividades planificadas.
2	Calidad de las actividades desarrolladas.
Dimensión 4: CONTROL EN LA DIRECCIÓN DEL TRABAJO EDUCATIVO.	
Indicadores	
1	Formas que se utilizan para el control sobre la marcha de las tareas y el cumplimiento de los objetivos.
2	Utilización que se le da a la información obtenida de los controles realizados.

3	Medidas que se adoptan para erradicar las causas de las insuficiencias observadas.
Dimensión 5: EVALUACIÓN EN LA DIRECCIÓN DEL TRABAJO EDUCATIVO.	
Indicadores	
1	Objetivos con que se realiza la evaluación en el trabajo educativo.
2	Contenido de la evaluación en el trabajo educativo.
3	Vías o métodos con los que se evalúe total o parcialmente el trabajo educativo.
4	Valoración de los resultados en los órganos de dirección y técnicos.

c) Los métodos y técnicas a emplear para la obtención de la información fueron los del nivel empírico de la investigación educativa:

- La observación de los modos de actuación de los estudiantes en actividades extradocentes y extraescolares desarrolladas, concediéndose un papel fundamental al empleo de la observación sistemática e intensiva a estos procesos que se desarrollan en la escuela y la manera en que los dirigen.
- Las encuestas a los familiares de los estudiantes, vecinos de la comunidad donde viven y docentes.
- La entrevista a funcionarios y estructura del centro donde se desarrolla la investigación.

Se analizaron fuentes de información documentales que aportan datos sobre este proceso. Documentos normativos que rigen la labor educativa en las Instituciones y forman parte del sistema de trabajo de la escuela (Plan Anual, Plan Mensual y planes individuales), registro de los controles realizados a las actividades docentes, extradocentes y extraescolares, actas de reuniones del Consejo de Dirección, Colectivos de Ciclo, Claustros, Cátedra Martiana, Consejo de Escuela, las memorias escritas de las actividades metodológicas e informes de visitas de instancias superiores.

En la elaboración de los instrumentos para la recopilación de la información, se consideró como contenido esencial el que se deriva de las dimensiones e indicadores declarados para el diagnóstico.

Características que particularizan la dirección del trabajo educativo en el C/E Atanagildo Cajigal Torres del municipio Gibara.

Esta Institución Educativa cuenta con un claustro formado por 36 docentes, de ellos solo 2 son graduado de Máster (5.5%); de 21 Licenciados (58.3%) solo 9 son graduados de Educación Primaria (25%) y 12 de otras especialidades (33.3%); 13 con técnico medio y 12mo grado (36.1%). De los 36 docentes solo 1 cursa estudios en la especialidad en Dirección de Instituciones Educativas (2.7%).

Para identificar las características que particularizan la dirección del trabajo educativo en el centro escolar donde se desarrolla esta investigación se aplicaron diferentes técnicas e instrumentos:

Técnicas	Instrumentos	Aplicarla a:
Observación	Guía de observación	A los docentes y estudiantes en actividades extradocentes y extraescolares.
Entrevista	Cuestionario	Metodólogos y estructura del centro
Encuestas	Cuestionario	Docentes, padres y vecinos de la comunidad

Mediante las visitas a 6 docentes (16.7%) en procesos que se desarrollan en la escuela (actividades docentes, extradocentes y extraescolares), se evidenció que estas características del claustro influyen negativamente en el desarrollo de la dirección del trabajo educativo, ya que algunos de estos no conocen las características psicopedagógicas de los escolares primarios, por lo que en ocasiones emplean

métodos y procedimientos inadecuados para su educación, es insuficiente la preparación que se le brinda a las familias porque existe desconocimiento de las particularidades psicológicas que estas poseen.

A través de la revisión de los Expedientes Psicopedagógicos de los escolares, las visitas realizadas a los hogares, se identificaron como mayores dificultades el nivel cultural bajo y la situación económica baja. Los problemas sociales que más inciden son el alcoholismo, el hacinamiento y los casos críticos.

La dinámica familiar no es estimulante, no potencia una autoestima positiva, en ocasiones los padres no apoyan el desarrollo de habilidades, no cumplen con su función educativa, no fomentan el mayor nivel de independencia posible y la responsabilidad de sus hijos ante el cumplimiento de las tareas de la escuela, no insisten en las normas de conductas y comportamientos a seguir, no propician un desarrollo de amor a la patria y a la naturaleza. Como aspecto positivo podemos mencionar el amor que le tienen a sus hijos, lo que se puede aprovechar para hacer valer el papel protagónico de los padres en el trabajo educativo.

RESULTADOS POR DIMENSIONES.

Planificación en la dirección del trabajo educativo.

Los objetivos que se planifican para el trabajo educativo no siempre cumplen con los requisitos que estos exigen, ni se adecuan a las necesidades reales de la Institución. Las actividades que se conciben no reflejan en todos los casos su correspondencia con las necesidades identificadas en el diagnóstico. Esto se pudo comprobar en la revisión de documentos y corroborada en las ideas expuestas en las entrevistas realizadas.

No siempre se tiene conocimiento del resultado al que se espera como estado final del trabajo educativo, a un estudiante responsable, patriota, revolucionario, capaz de defender la Revolución y sus conquistas con la fortaleza de sus ideas, sintiendo amor por el medio que lo rodea.

Las actividades concebidas para la atención al trabajo educativo no siempre se realizan con la periodicidad necesaria de modo que contribuyan a la formación de hábitos. No se utilizan la variedad de vías o métodos en la dirección del trabajo educativo, que permitan atender la diversidad de su colectivo estudiantil.

En los planes individuales no se reflejan con la prioridad que exige esta esfera de actuación, por lo que en general no se planifican las actividades de aseguramiento que llevan las tareas educativas.

Organización en la dirección del trabajo educativo.

Se establecen buenas relaciones de subordinación y coordinación entre la estructura y las organizaciones que apoyan en el desarrollo del trabajo educativo a través de convenios, pero no se integra a todo el colectivo en la realización de las actividades que se planifican, demostrándose en el poco conocimiento de las mismas por algunos docentes y en los planes individuales con la distribución de tareas a los implicados en este proceso.

Se comprobó que no están establecidos equipos o grupos de trabajo donde se pueda debatir lo que se quiere lograr en la formación de los escolares. En los Colectivos de Ciclo se precisa el tema político a trabajar por mes pero es insuficiente la orientación y preparación que se les brinda a los docentes por parte de la estructura para mejorar el trabajo educativo.

Ejecución en la dirección del trabajo educativo.

Se aprecia una tendencia a dirigir el Proceso Docente Educativo más hacia el aprendizaje que a lo formativo, influyendo en el cumplimiento de las actividades previstas en el Plan Anual.

Existe poca calidad en el desarrollo de las tareas relacionadas con el trabajo educativo, ya que no se asignan responsabilidades para garantizar su cumplimiento en los

diferentes momentos y no se capacita a los docentes en las diferentes formas del trabajo metodológico para lograr este objetivo. Además las actividades docentes, extradocentes y extraescolares desarrolladas, no siempre cuentan con el diseño adecuado que garantice su ejemplaridad e influencia educativas que debe irradiar.

Control en la dirección del trabajo educativo.

En las entrevistas realizadas se pone de manifiesto que es insuficiente las formas de control que se utilizan en la aplicación de las actividades efectuadas y el cumplimiento de los objetivos propuestos, solo se utiliza la vía de visita a clases, pasando por alto en ocasiones las actividades extradocentes y extraescolares. Aunque se trata en los C/D y Colectivos de Ciclo las problemáticas que se detectan, trazándose acciones, no se profundiza en ellos para la determinación de sus causas; lo cual influye en la calidad de las medidas que se toman para erradicar el problema.

Evaluación en la dirección del trabajo educativo.

No están definidos los objetivos y contenidos con que se realiza la evaluación en el trabajo educativo, ya que lo evaluado, se reduce a la bibliografía del mártir de la escuela, los símbolos y atributos de la Patria, tabulándose al finalizar cada período evaluativo. Es pobre la utilización de diversas vías o métodos para evaluar total o parcialmente como avanza este proceso. Siendo evidente que las tareas propuestas para el mejoramiento de la dirección del trabajo educativo no están dirigidas a lograr este objetivo.

En resumen se identificaron como fortalezas y debilidades de la dirección del trabajo educativo en el centro escolar las siguientes:

Fortalezas:

- Se conciben en el plan anual actividades para la dirección del trabajo educativo.

- Existe la posibilidad real de alcanzar un mejoramiento en la dirección del trabajo educativo.
- Se establecen buenas relaciones de subordinación y coordinación entre la estructura y las organizaciones que apoyan en el desarrollo del trabajo educativo a través de convenios.
- En los Colectivos de Ciclo se precisa el tema político y lo que se debe lograr en el proceso de trabajo educativo.
- Existen aspectos que pueden ser destacados positivamente en la dirección del trabajo educativo.

Debilidades:

- Los objetivos que se planifican para el trabajo educativo no se adecuan a las necesidades reales de la Institución.
- No existe un diagnóstico del estado actual del trabajo educativo.
- Poca variedad de vías o métodos en la dirección del trabajo educativo para la atención a la diversidad estudiantil.
- Inexistencia en los planes individuales de los aseguramientos para el cumplimiento de las tareas educativas.
- Insuficiente orientación y preparación brindada a los docentes por parte de la estructura para mejorar el trabajo educativo.
- No se establecen equipos o grupos de trabajo donde se pueda debatir lo que se quiere lograr en la formación de los escolares.
- Poca calidad en el desarrollo de las tareas relacionadas con el trabajo educativo.
- En el plan anual, las actividades docentes, extradocentes y extraescolares planificadas no favorecen el avance en el trabajo educativo que se aspira lograr en la Institución.
- No se asignan, en todos los casos, responsabilidades para garantizar el cumplimiento de las tareas planificadas.
- Insuficiente la utilización de diversas formas de control para las actividades que se desarrollan.

- No se profundiza en la determinación de las causas de las insuficiencias que se detectan.
- No están definidos los objetivos y contenidos para realizar la evaluación en el trabajo educativo.
- No se utilizan diferentes vías o métodos para evaluar total o parcialmente el trabajo educativo.

Los problemas en la dirección del trabajo educativo en la Institución generalmente están dados por la insuficiente preparación del director para su conducción, los estilos empleados no favorecen la reflexión sobre la práctica, el análisis, la búsqueda de soluciones colectivas y el intercambio de las mejores experiencias con enfoque científico, por lo que se propone una estrategia con el propósito de mejorar la preparación de la estructura para la adecuada dirección del trabajo educativo.

ELEMENTOS TEÓRICOS SOBRE LAS ESTRATEGIAS.

El significado del término estrategia, proviene de la palabra griega Strategos, jefes de ejército; tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones militares.

En los últimos años, el concepto de estrategia ha evolucionado de manera tal que, sobre la base de este ha surgido una nueva escuela de dirección y una nueva forma de dirigir las organizaciones, llamada "dirección estratégica". El empleo del término estrategia en dirección significa mucho más que las acepciones militares del mismo.

La estrategia en dirección, es un término difícil de definir y muy pocos autores coinciden en el significado de la estrategia. Pero la definición de estrategia surge de la propia práctica donde se pone de manifiesto estudiar cómo se van a lograr determinados objetivos a partir de ciertas condiciones.

Algunos autores la definen como:

...“un conjunto de acciones que permiten alcanzar un objetivo concentrando las fuerzas y oportunidades contra las debilidades y amenazas, tanto de la organización como de su entorno”.¹¹

...“la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas. Recurrir a la estrategia en situaciones inciertas, no estructuradas, no controlables, es decir en aquellas situaciones donde hay otro bando cuyo comportamiento no podemos pronosticar.”¹²

...“el sistema de acciones que deben realizarse para obtener los objetivos trazados y para eso se deben considerar, los recursos disponibles y el diagnóstico de la institución”.¹³

Todos los autores citados anteriormente defienden la idea de la teoría de la competencia o rivalidad lo que evidencia la influencia del término y su origen militar.

James Stoner en su libro Administración en 1989 señala: “los autores emplean distintos términos: “planeación a largo plazo”, “planeación general”, “planeación estratégica”. Seguramente habrá un mayor acuerdo respecto a cinco atributos de la planeación estratégica”.

- *Se ocupa de las cuestiones fundamentales*
- *Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias;*
- *Supone un marco temporal más largo;*

¹¹ Ministerio de Educación (MINED). La Dirección del trabajo de la escuela. La Habana, Cuba: Editorial Empresa Impresoras Gráficas; 1994. Pp. 9.

¹² Rodríguez, M. WWW/google/Estrategia/Conferencia sobre estrategia. 2006

¹³ García M. Hacia el perfeccionamiento de la escuela primaria. La Habana, Cuba. ICCP: Editorial Pueblo y Educación; 2000. Pp. 25

- *Ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad,*
- *Es una actividad de alto nivel, en el sentido de que la alta gerencia debe participar.*
- *La planeación operacional procura hacer bien esas cosas, eficiencia.*

En la educación como sistema ha sido de gran utilidad el diseño de las estrategias escolares para solucionar y mejorar las deficiencias de las instituciones y por tanto de las personas que laboran en estas entidades. Las mismas han sido reconocidas por su contribución a la solución de los problemas, pues en su elaboración e implementación propician la participación, el compromiso, el comportamiento, las decisiones, y el accionar de todo el colectivo para el cual el dirigente que esté al frente de todo el proceso debe tener cierta preparación, pues todo ello incide en los resultados presentes y futuros de las estrategias diseñadas.

El concepto de estrategia se ha utilizado mucho y su uso se ha extendido hasta las más diversas actividades donde se desarrolla una labor de dirección, la misma como parte de la etapa de mirar a largo plazo en la planificación, se complementa con su concreción en la diaria labor del docente y de los directivos.

El éxito organizacional, que tuvo su origen en los cambios ocurridos después de los estudios sobre su dirección, reconoce la estrategia como un factor relevante para la solución de los problemas, lo que ha obligado a la dirección a planear y también actuar estratégicamente.

En la actividad educacional muchos autores han utilizado el concepto estrategia en diferentes aspectos, pudiéndose señalar entre una diversidad de propuestas las siguientes:

- *Beltrán, LI, (1995) la considera regla o procedimiento que permiten tener decisiones adecuados en cualquier momento del aprendizaje, que de acuerdo con su naturaleza pueden ser cognitivos, meta cognitivos y de apoyo y por su función pueden caracterizar*

procesos de sensibilidad, atención adquisición, personalización, recuperación y evaluación”

- *Sánchez C (1997), plantea que es un conjunto de acciones que permiten alcanzar objetivos a largo plazo, se concentra las fortalezas de la organización contra sus propias debilidades o contra las amenazas que presenta el entorno, se convierten tales amenazas en oportunidades para alcanzar los objetivos propuestos.*

Este autor, precisa que la estrategia está encaminada a facilitar una dirección unificada y señala tres modos de concebir y diseñar estrategias: el autoritario, el adaptativo y el de planeación.

- *Augier A,(2000) describe la estrategia escolar como el programa a largo plazo de objetivos, acciones y despliegue de recursos concebido con enfoque sistémico y prospectivo, que toma en consideración el análisis interno y externo de la escuela, se elabora con la activa participación de la comunidad educativa y la dirección institucional.*

El autor de este trabajo coincide con la definición dada por el Dr. C. Alberto D. Valle Lima. (2009): *“la estrategia es un conjunto de acciones secuenciales e interrelacionadas que partiendo de un estado inicial (dado por el diagnóstico) permiten dirigir el paso a un estado ideal consecuencia de la planeación. Los componentes del sistema son:*

- *la misión*
- *los objetivos,*
- *las acciones, los métodos y procedimientos, los recursos, los responsables de las acciones y el tiempo en que deben ser realizadas.*
- *Las formas de implementación*
- *Las formas de evaluación*

En la misión se expresan los fines sociales más generales. Se formula de manera general y lo más breve posible.

Los objetivos desglosan la misión en sus elementos esenciales. Ellos expresan también lo que se debe alcanzar en el desarrollo del trabajo en un determinado período de tiempo.

Tanto la misión como los objetivos son elaborados teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico, del pronóstico y del estado ideal alcanzable modelado.

Las acciones son aquellas tareas que se deben realizar para dar cumplimiento a los objetivos trazados. Ellas responden siempre a la pregunta ¿Qué tenemos que hacer? En las acciones ocupan un lugar destacado el análisis de los métodos y procedimientos, que están vinculados siempre al cómo lograr la realización de las acciones. La pregunta clave aquí sería ¿Cómo podemos hacerlo? De igual forma, los métodos que se elijan para realizar las acciones deben tener en cuenta los recursos disponibles. Estos pueden ser de dos tipos los humanos y los materiales. Los recursos humanos en el sistema educativo son los alumnos, los profesores, los padres, etc. Los recursos materiales van desde la consideración de las características del edificio escolar hasta los medios de enseñanza necesarios para el proceso docente educativo, etc.

Por último dentro de las acciones se deben considerar los responsables, que son aquellas personas que son designadas para dirigir las o en su defecto realizarlas. Todo ello tiene que estar establecido en tiempo para lograr los objetivos propuestos.

Las formas de implementación son aquellas acciones que van dirigidas a poner en práctica la estrategia que se propone y las de evaluación tienen como fin esencial analizar ésta para emitir juicios de valor sobre el desarrollo de la aplicación y sus resultados.¹⁴

¹⁴ Dr. C. Alberto D. Valle Lima. (2009) Vías de obtención y estructuración de algunos resultados científico pedagógicos. ICCP. La Habana.

Por tanto su desarrollo deberá atravesar por las funciones del ciclo directivo: planificación, organización, ejecución, control y evaluación, donde los sujetos de aprendizaje deben jugar un papel protagónico.

Es importante tener en cuenta que la correcta estructuración de una estrategia no garantiza su éxito, este depende, entre otros factores, de que se hayan definido adecuadamente metas, valores, proyecciones futuras, de que se haya comunicado a los implicados, en los que deben lograrse un compromiso para su participación en las diferentes acciones. Es necesario, además lograr la integración de los Recursos Humanos con el propósito de llevar a feliz término las acciones planificadas.

El autor considera que la estrategia para mejorar la dirección del trabajo educativo en la Institución que se propone, constituye un instrumento de preparación a la estructura, por estar formado por diferentes fases que organizan el trabajo de forma lógica y coherente.

Para la elaboración de la estrategia se han asumido como premisas generales las siguientes:

- Adoptar la definición aportada por Alonso Rodríguez, Sergio H. (2000) donde considera que: *la dirección es una necesidad social desde que surgieron los primeros colectivos humanos para poder asegurar la coordinación de los esfuerzos hacia la realización del trabajo conjunto y lograr objetivos, fines o metas que individualmente les era imposible alcanzar. De ahí que su surgimiento sea resultado de la forma que adopta el trabajo en su propio desarrollo histórico.*
- Considerar como dirección educacional la definición dada por Valle Lima, Alberto, (2000) *“en un sentido amplio, como la concreción de la política educativa en un determinado marco organizacional (...) en un sentido más estrecho es el proceso de planificación, organización, desarrollo, control y evaluación de la Educación considerando los recursos de que se disponen y los resultados del trabajo para lograr determinados objetivos”.*

- Considerar como Trabajo Educativo la definición dada por García Ramis Lizardo, (2012) *“el trabajo educativo en la escuela tiene lugar en un conjunto de actividades conscientemente planificadas y organizadas en que el educando interactúa con sus iguales, en el grupo escolar y fuera de él, con sus profesores, en las clases y otras formas de organización de la actividad docente y en las actividades extradocentes y extraescolares, y con todo el personal de la escuela”*.
- Considerar como Dirección del Trabajo Educativo la definición dada por Álvarez Reyes, María Alicia. (2013) *“proceso mediante el cual se planifican, organizan, ejecutan, controlan y evalúan un conjunto de actividades docentes, extradocentes y extraescolares cuyo fin es lograr la formación integral de la personalidad de los educandos”*.
- Tener en cuenta para la elaboración de la estrategia las especificidades que expone Valle Lima, Alberto, (2009) en su escrito, *“Vías de obtención y estructuración de algunos resultados científico pedagógicos”*.

En la estrategia propuesta se realiza el vínculo entre, el objetivo propuesto y las cuatro fases que la integran, cada una con sus acciones. Las condiciones actuales de la Enseñanza Primaria requieren de cambios en la forma de desempeñarse, las vías para relacionar la teoría con la práctica. En este sentido las acciones previstas facilitan la retroalimentación por las vías del diagnóstico y el autodiagnóstico, lo que posibilita al que recibe la preparación desarrollar la interrelación entre los saberes que se aspiran para la estructura y mejorar su incidencia en el proceso educativo.

La estructura de la estrategia para mejorar la dirección del trabajo educativo cuenta con los siguientes componentes:

1. Objetivo general de la estrategia.
2. Etapas
3. Acciones por etapas.
4. Fechas de cumplimiento.

5. Responsables.

6. Participantes.

Etapas de la estrategia:

- **Primera:** Familiarización o sensibilización.
- **Segunda:** Diagnóstico.
- **Tercera:** Acciones asociadas a la solución del problema.
- **Cuarta:** Evaluación.

ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA DIRECCIÓN DEL TRABAJO EDUCATIVO EN EL C/E ATANAGILDO CAJIGAL TORRES DEL MUNICIPIO GIBARA.

Objetivo General

Mejorar la dirección del trabajo educativo en el C/E Atanagildo Cajigal Torres del municipio Gibara con acciones dirigidas específicamente a la preparación de la estructura para incidir positivamente en este proceso.

PRIMERA ETAPA: Familiarización o sensibilización.

Objetivo: Sensibilizar a los directivos y docentes sobre la necesidad de la estrategia propuesta para mejorar la dirección del trabajo educativo.

La estrategia que se propone no conforma una estructura cerrada para la preparación a los directivos y docentes del C/E Atanagildo Cajigal Torres, por el contrario, es territorial, y atiende a la diversidad del objeto de estudio; se puede utilizar en los diferentes centros del municipio Gibara con condiciones objetivas y subjetivas concretas y particulares a partir de la objetividad en la efectividad que vean los directivos del municipio y su decisión de generalizarla.

SEGUNDA ETAPA: Diagnóstico.

Objetivo: Determinar fortalezas y debilidades de los directivos del C/E Atanagildo Cajigal Torres en la dirección del trabajo educativo.

Se utilizó de forma sistemática para facilitar la retroalimentación constante en la ejecución de la estrategia.

Además se mantuvo implementado el autodiagnóstico en la verificación de los saberes de los actores que conllevó a la valoración de: que sé sobre algo, cómo lo hice, cómo lo puedo hacer, qué tengo que cambiar y cómo logro obtener el estado deseado.

TERCERA ETAPA: Acciones asociadas a la solución del problema en la dirección del trabajo educativo en el C/E Atanagildo Cajigal Torres.

Objetivo: Elevar la preparación de la estructura del centro para incidir de forma positiva en la dirección del trabajo educativo.

Este proceso se comienza desde el diagnóstico y se desarrolla y acentúa en la dirección de la preparación, donde se inicia el proceso de cambio de los ejecutores, acción esencial en el proceso de reconstrucción.

Los cambios en la forma de pensar y actuar de los directivos que tienen la tarea de implementar el modelo de la escuela primaria son esenciales para lograr las transformaciones actuales de esta educación.

La dinámica de la estrategia se concibió al tener en cuenta la coherencia entre sus etapas, teniendo un importante lugar la ejecución de las acciones, en vínculo con la preparación de los ejecutores antes de la aplicación de las mismas.

CUARTA ETAPA: Evaluación.

Objetivo: Evaluar el avance de los directivos en la dirección del trabajo educativo.

La cuarta etapa de la estrategia se asume como etapa final o de cierre que recoge desde la primera etapa hasta la cuarta, se comienza con el proceso de retroalimentación y evaluación de la efectividad del cambio por parte de los directivos del C/E Atanagildo Cajigal Torres.

Si se tiene en cuenta que el proceso de retroalimentación es consecutivo y por tanto provoca la evaluación de la estrategia en el proceso de aplicación, la efectividad se valora por la transformación en el modo de actuar de los directivos en su desempeño profesional referido a la dirección del trabajo educativo. Esta etapa propicia la valoración del impacto de la estrategia.

PRIMERA ETAPA: Familiarización y sensibilización.				
Objetivo: Sensibilizar a los directivos y docentes sobre la necesidad de la estrategia propuesta para mejorar la dirección del trabajo educativo.				
No	Acciones	Fecha de cumplimiento	Responsable	Participantes
1	Reunión con la estructura para imponerlos de la necesidad de materializar la estrategia.	1ra semana (enero)	Investigador	estructura
2	Comunicarle a los docentes del desarrollo de la estrategia con el propósito de mejorar la dirección del trabajo educativo.	1ra semana (enero)	Investigador	docentes
3	Divulgar la estrategia y presentar en el C/D sus objetivos.	2da semana (enero)	Investigador	C/D
4	Recoger el estado de opinión de directivos y docentes sobre la objetividad de la estrategia.	2da a 3ra semana (enero)	Investigador	directivos y docentes

SEGUNDA ETAPA: Diagnóstico.				
Objetivo: Determinar fortalezas y debilidades de los directivos y docentes del C/E Atanagildo Cajigal Torres en la dirección del trabajo educativo.				
No	Acciones	Fecha de cumplimiento	Responsable	Participantes
1	Elaborar el diagnóstico que se aplicará a los implicados.	3ra semana (enero)	Investigador	Investigador
2	Someter a consideración de los que inciden en la dirección del proceso educativo, el diagnóstico elaborado.	4ta semana (enero)	Investigador	directivos y docentes
3	Aplicar el diagnóstico a los directivos y docentes.	4ta semana (enero)	Investigador	directivos y docentes
4	Tabulación y determinación de las fortalezas y debilidades en el trabajo educativo.	1ra semana (febrero)	Investigador	Investigador
5	Análisis de las debilidades en el trabajo educativo con todos los implicados.	1ra semana (febrero)	Investigador	directivos y docentes
6	Despachar las debilidades detectadas en el C/D.	2da semana (febrero)	Investigador	C/D
7	Rediseñar la estrategia para incidir en el mejoramiento de la dirección de la labor educativa.	2da semana (febrero)	Investigador	Investigador

TERCERA ETAPA: Acciones asociadas a la solución del problema en la dirección del trabajo educativo en el C/E Atanagildo Cajigal Torres.				
Objetivo: Elevar la preparación de la estructura del centro para incidir de forma positiva en la dirección del trabajo educativo.				
No	Acciones	Fecha de cumplimiento	Responsable	Participantes
1	Proporcionar a la estructura de dirección de la Institución Educativa los presupuestos teóricos metodológicos de la dirección del trabajo educativo para la planificación de los objetivos a lograr en este proceso.	3ra semana (febrero)	Investigador	Estructura
2	Rediseñar el diagnóstico en correspondencia con las necesidades de la Institución Educativa, teniendo en cuenta sus potencialidades.	3ra semana (febrero)	Director	Claustro
3	Rediseño del Proyecto Educativo con actividades docentes, extradocentes y extraescolares que favorezcan el avance en el trabajo educativo que se aspira lograr en la Institución.	3ra semana (febrero)	Director	Estructura

4	Concreción en los diferentes planes de trabajo la distribución de las actividades, los participantes y el tiempo disponible para el cumplimiento y objetividad de las tareas planificadas para el desarrollo del trabajo educativo.	mensual	Director	Jefes de Ciclo y especialistas.
5	Asignación de responsabilidades para garantizar el cumplimiento de las tareas planificadas para el desarrollo del trabajo educativo.	4ta semana (febrero)	Director	Asignados
6	Establecimiento de equipos o grupos de trabajo donde se precise lo que se debe lograr en el trabajo educativo.	4ta semana (febrero)	Jefes de Ciclo	Docentes experimentados
7	Asignación de responsabilidades para la orientación y capacitación a los docentes en las diferentes formas de trabajo metodológico para elevar la calidad en el desarrollo de las actividades docentes, extradocentes y extraescolares planificadas.	4ta semana (febrero)	Jefes de Ciclo	Docentes experimentados
8	Desarrollo del asesoramiento con un carácter sistemático a los docentes para el desarrollo del trabajo educativo, logrando integralidad en los diferentes procesos que lo componen.	Sistemático	Jefes de Ciclo	Docentes

9	Determinación de las prioridades para el control de las actividades relacionadas con el trabajo educativo.	1ra semana (marzo)	Director	Estructura
10	Determinación de los objetivos y contenidos que se evaluarán en el trabajo educativo.	1ra semana (marzo)	Director	Estructura
11	Aplicación de la observación directa y las visitas a actividades docentes extradocentes y extraescolares para verificar cómo se cumplen los objetivos y tareas planificados.	Sistemático	Estructura	Docentes
12	Determinación de manera sistemática de la existencia de irregularidades durante la ejecución de las actividades planificadas y objetividad en los análisis de las causas, y la efectividad del desarrollo de la reunión de análisis del trabajo educativo con los docentes.	Sistemático	Jefes de Ciclo	Docentes
13	Constatación del balance sobre el mejoramiento del trabajo educativo en el C/D.	2da semana (marzo y abril)	Investigador	C/D
14	Determinación de la efectividad del desarrollo de las actividades planificadas para el mejoramiento del trabajo educativo y su adecuación a las necesidades reales de la Institución.	Sistemático	Investigador	Estructura

EJEMPLOS PARA EL TRABAJO DE PREPARACIÓN EN EL ORDEN METODOLÓGICO				
No	Acciones	Fecha de cumplimiento	Responsable	Participantes
	Desarrollo de los siguientes talleres:			
1	Taller metodológico: La caracterización y el diagnóstico. - ¿Qué es diagnosticar? ¿Qué es caracterizar? - Técnicas para caracterizar. - ¿Cómo llegar a un diagnóstico? - Movilidad del diagnóstico.	Por planeación	Jefes de Ciclo	Docentes
2	Taller metodológico: El trabajo educativo como esfera de actuación. - Conceptualización. - Procesos que componen el trabajo educativo. - ¿Cómo potenciar a través de actividades docentes, extradocentes y extraescolares el desarrollo de estos procesos?	Por planeación	Jefes de Ciclo	Docentes
	Desarrollo de clases metodológicas sobre:	Por planeación	Jefes de Ciclo	Docentes
1	La educación y La formación ciudadana.			
2	La educación formal.			
3	La educación ambiental.			
4	La educación laboral			

CUARTA ETAPA: Evaluación.				
Objetivo: Evaluar la efectividad en la preparación de la estructura y docentes con la aplicación de la estrategia y su incidencia en el mejoramiento de la dirección del trabajo educativo en el C/E Atanagildo Cajigal Torres.				
No	Acciones	Fecha de cumplimiento	Responsable	Participantes
1	Aplicación de guías de observación para medir la evolución del cumplimiento de las acciones trazadas.	Sistemático	Investigador	Estructura y docentes
2	Control a los modos de actuación de la estructura y docentes en la dirección del trabajo educativo.	Sistemático	Investigador	Estructura y docentes
3	Taller de socialización con el claustro para evaluar la calidad y objetividad de las acciones aplicadas.	1ra semana (mayo)	Investigador	Claustro
4	Balance de las acciones desarrolladas y su incidencia en el mejoramiento de la dirección del trabajo educativo en la Institución.	2da semana (mayo)	Investigador	C/D

VALORACIÓN DE LA PERTINENCIA Y FACTIBILIDAD ESTRATEGIA ELABORADA.

A continuación se exponen los resultados de la valoración de la pertinencia y factibilidad de la estrategia elaborada para mejorar la dirección del trabajo educativo en el C/E Atanagildo Cajigal Torres del municipio Gibara, determinándose a través de un taller de socialización.

Para ello se contó con un grupo de 12 especialistas; luego de realizar un análisis que incluyó años de experiencia, evaluaciones recibidas en el desempeño de su labor, nivel de actualización y afinidad con la temática, resultados en la actividad investigativa y de superación, así como la disposición para colaborar en la investigación, facilitando la apreciación en el propio desempeño profesional y las opiniones que sobre la estrategia podrían aportar, resultando más objetivas.

La aplicación del procedimiento estuvo precedida por la exposición previa de las acciones propuestas en la estrategia y su correspondiente fundamentación. La encuesta le fue aplicada a un grupo de directivos y docentes con experiencia en el tema, cuya composición es la siguiente: Directivos 5 representando el 41.6% y Docentes 7 que representa el 58.3%. Del total, 6 MSc. (50%); 1 Epg. (8.3%) y 5 Lic. (41.6%). Con experiencia docente entre 1 y 5 años 2 (16.6%); entre 6 y 10 años 4 (33.3%) y más de 10 años 6 (50%).

Este grupo, considerados especialistas por su conocimiento en la práctica, reunían características de interés para la valoración sobre el objeto de investigación, como las siguientes:

- Son o fueron dirigentes educacionales y tienen experiencia en estas funciones 2.
- Son o fueron directivos o funcionarios de la estructura de Dirección Municipal 3.
- Han ejercido o ejercen la dirección o forman parte de la estructura en Instituciones Educativas 7.
- Fueron o son docentes con experiencia en la formación integral de los escolares 12.
- Son o han ejercido el cargo de guías de pioneros 1.

El análisis se realizó utilizando 10 aspectos a evaluar y una escala del 1 al 5 como criterio de valoración, teniendo presente que la calidad mayor es la de 5 puntos; para medir la pertinencia, entendida como la correspondencia de las acciones con los objetivos propuestos.

Se utilizaron los indicadores (criterios) siguientes:

- La estructura que presenta la estrategia.
- Esta estrategia responde fundamentalmente a la práctica educativa.
- La estrategia propuesta constituye un reflejo de su esencia, es decir del objeto que se quiere transformar.
- Las acciones de la estrategia se corresponden con los objetivos específicos propuestos.
- El objetivo general de la estrategia define qué se quiere transformar.
- La estrategia propuesta está en correspondencia con las características del objeto que se quiere transformar.
- Puede esta estrategia transformar el modo de actuación de los actores principales en el trabajo educativo.
- Esta estrategia desarrollará las capacidades de los directivos para mejorar la dirección del trabajo educativo.

Se desarrolló el intercambio y se emitieron criterios valorativos acerca de las acciones de la estrategia, también se realizaron sugerencias y recomendaciones para mejorar la calidad de la propuesta. Los resultados del taller quedan expuestos a continuación:

- Se establecieron los fundamentos teóricos metodológicos que sustentan la dirección del trabajo educativo para la preparación de los actores principales que intervienen en esta esfera de actuación.
- Se realizó la caracterización de la preparación que tienen los principales actores implicado en la dirección del trabajo educativo a partir de lo cual se determinaron sus necesidades y potencialidades de preparación.
- Los especialistas coinciden en que las acciones propuestas son pertinentes a partir de los objetivos que se proponen.
- Llegaron al consenso de que la estrategia tiene coherencia, siendo consecuente con los conceptos teóricos sistematizados.

- Consideraron oportuno, válido y efectivo concebir la estrategia por etapas, teniendo un importante lugar la ejecución de las acciones, en vínculo con la preparación de los ejecutores antes de la aplicación de las mismas.
- Se considera por el nivel de integración de las acciones, que resulta de gran importancia su aplicación para mejorar la dirección del trabajo educativo, a través de un mayor desempeño de los directivos de la Institución en cuanto a las funciones de dirección.

En las conclusiones del taller, las valoraciones realizadas se dirigieron a considerar oportuna la aplicación de la estrategia para mejorar la dirección del trabajo educativo en el C/E Atanagildo Cajigal Torres. Los resultados de los criterios valorativos de los participantes permitieron constatar la factibilidad de las acciones diseñadas, ya que cumplen con los requerimientos básicos para ser aplicados con tales fines.

Estas recomendaciones fueron consideradas como muy oportunas para mejorar la dirección del trabajo educativo. Los criterios emitidos sintetizan el trabajo realizado en grupo, los cuales se complementan con elementos sólidos para reconocer la pertinencia y factibilidad de la estrategia propuesta.

Resultados parciales de la aplicación de la estrategia.

- Se tiene el diagnóstico del estado actual del trabajo educativo.
- Se alcanza mayor precisión en los planes de trabajo individuales al definir la distribución de las tareas, los participantes y el tiempo disponible.
- Está confeccionado el plan anual con actividades docentes, extradocentes y extraescolares para favorecer el avance en el trabajo educativo.
- A partir de temas desarrollados con los actores principales del trabajo educativo como parte de su preparación, se manifiestan mejores resultados en el asesoramiento y dirección de esta esfera de actuación.
- Se profundiza en los análisis que se realizan de manera sistemática en el sistema de reuniones para determinar, con objetividad, la existencia de irregularidades durante la ejecución de las actividades planificadas, así como sus causales.

CONCLUSIONES

El análisis teórico del problema objeto de estudio nos permitió arribar a las siguientes conclusiones:

- El tema “estrategia para mejorar la dirección del trabajo educativo” no había sido tratado con el nivel de profundidad en el municipio hasta el momento en que se desarrolla la investigación.
- Las principales insuficiencias detectadas a través de las técnicas aplicadas a la estructura de dirección, docentes, padres, y metodólogos en cuanto a las características que particularizan la dirección del trabajo educativo en el C/E Atanagildo Cajigal Torres, demostraron la necesidad de realizar una estrategia que permita ir transformando de forma positiva los problemas detectados en la institución en este proceso de dirección.
- Los elementos teóricos abordados constituyen una referencia para el trabajo coherente con un basamento científico para el desarrollo del trabajo educativo, con una perspectiva novedosa y creadora donde se involucra a todos los que inciden en este proceso, a partir de un diagnóstico certero y objetivo, con el conocimiento pleno del fin y objetivos de la educación primaria y las formas de materializarlo.
- La estrategia para mejorar la dirección del trabajo educativo en el centro permitió contribuir a la transformación del modelo actuante y fortaleció el trabajo, permitiendo una mejor planificación, organización, ejecución, control y evaluación de este proceso a partir de las acciones elaboradas.
- La aplicación de la estrategia demuestra que puede lograrse cambios positivos en la actuación de los directivos y por consiguiente se puede insertar en otros centros para contribuir al desarrollo de las competencias básicas en el desempeño profesional de dirección.
- Quedó en la escuela un documento que es herramienta de trabajo para utilizarla cada actor implicado en este proceso.
- Se aprecia una mejor disposición de los principales actores para el desarrollo de las acciones propuestas en la estrategia y una opinión favorable de los directivos y docentes de la Institución Educativa.

BIBLIOGRAFÍA

1. AFANASIEV, V.G: "Dirección científica de la sociedad". Editorial Progreso. Moscú. 1997.
2. ALMAGUER MARTÍ, ADRIÁN : "Las esferas de actuación del director escolar". Material Docente. Holguín. 2012.
3. ALONSO RODRÍGUEZ, SERGIO H: "Dirección Estratégica, Administración por Objetivos y Sistema de Trabajo en el Ministerio de Educación". Curso prerreunión, 4to Taller Internacional. La Habana. IPLAC. 1999.
4. _____: "El Sistema de Trabajo del MINED". pp. 36. Tesis doctoral, Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana. 2002.
5. _____: "Glosario mínimo de Dirección Científica Educacional". La Habana. 2005.
6. _____: "Fundamentos de la Actividad Pedagógica Profesional de Dirección. (Soporte digital). Curso para Cuadros del MINED. 2011.
7. ÁLVAREZ REYES, MARÍA ALICIA: "La dirección de la labor educativa en la escuela como esfera de actuación del director escolar". Curso de formación inicial de las reservas de directores escolares. (Material Docente) UCP José de la Luz y Caballero. Holguín. 2013.
8. ÁLVAREZ de ZAYAS, CARLOS MANUEL: "La escuela en la vida". Editorial pueblo y Educación. La Habana. 1999.
9. ÁVILA HIDALGO, YUNIER: "La dirección de la formación de valores en la escuela Manuel Ascunce Domenech del municipio Banes" (Tesina). Especialidad en Dirección de las Instituciones Educativas. Holguín. 2013.
10. BAGLÁN FAVIER, SILVIA MARÍA:"Dirección del Trabajo Educativo en Preuniversitario". Universidad de Ciencias Pedagógicas "Raúl Gómez García". Guantánamo. 2012.
11. BAUZÁ VÁSQUEZ, ERIBERTO. Modelo para la Formación y Desarrollo de la Cultura Organizacional en las Instituciones. Tesis de Doctorado. Universidad de Oriente.
12. BÁXTER, ESTHER: "Capítulo 1: El trabajo educativo en la Institución Escolar". Labor educativa en la escuela. Colectivo de autores.

13. _____: “La formación de valores. Una tarea pedagógica”. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. 1989
14. BRINGAS LINARES, JOSÉ A: Teoría y práctica de la Dirección Educacional. (En soporte magnético). La Habana. 2002.
15. BRINGAS LINARES, JOSÉ A y Olga Reyes Piña: “Dirección Educacional. Contribución a su epistemología”. (En soporte magnético). La Habana. 2002.
16. BRITO, T. La educación familiar. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, 1997.
17. CASSASUS, J: “Escritos sobre calidad de la educación básica”. 1998.
18. CASTRO RUZ, FIDEL: “Los valores que defendemos”. Editorial Política. La Habana. 1998.
19. “Cátedras Martianas de las Instituciones Educativas”. VIII Seminario Nacional para Educadores (Tabloide primera parte). Editorial Pueblo y educación. La Habana. 2007. pp. 11 – 12.
20. COLECTIVO DE AUTORES: “Exigencias del modelo de escuela primaria para la dirección por el maestro de los procesos de educación, enseñanza y aprendizaje”. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. 2008.
21. _____: “Guía para los maestros de las Aulas Martianas”. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. 2008.
22. COLECTIVO DE AUTORES. “Las escuelas de educación familiar”. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, 2013.
23. COLECTIVO DE AUTORES: (MINED). “La Dirección del trabajo de la escuela”. La Habana, Cuba: Editorial Empresa Impresoras Gráficas; 1994. pp. 9.
24. COLECTIVO DE AUTORES. R/M 11/2012 “Reglamento Escolar y principales procedimientos para la elaboración de los Reglamentos Internos. Ministerio de Educación. La Habana, 2012.
25. _____: R/M 150/2010 “Reglamento del Trabajo Metodológico”. Ministerio de Educación. La Habana, 2010.
26. _____: R/M 216/2008 “Reglamento de los Consejos de Escuelas y Círculos Infantiles”. Ministerio de Educación. La Habana, 2008.

27. COLECTIVO DE AUTORES: "Programa Director de las asignaturas priorizadas para la enseñanza primaria". Editorial Pueblo y Educación. La Habana. 2001.
28. COLECTIVO DE AUTORES: "Seminario Nacional de preparación del curso escolar 2009 – 2010". Editorial Pueblo y Educación. La Habana. 2009.
29. _____: "Seminario Nacional de preparación del curso escolar 2010 – 2011". Editorial Pueblo y Educación. La Habana. 2010.
30. _____: Seminario Nacional de Preparación para educadores del Curso Escolar 2011 – 2012. "consideraciones sobre la Labor Educativa en las Instituciones Educativas. pp. 118. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. 2011.
31. _____: Seminario Nacional de Preparación para educadores del Curso Escolar 2013 – 2014. "Educar en el sistema de valores de la Revolución Cubana. Principales retos". Editorial Pueblo y Educación. La Habana, 2013.
32. ESCOBAR ESCOBAR, YAMILA: "El proceso de dirección de la formación en valores en la Escuela Especial para escolares con retraso mental" (Tesina). Especialidad en Dirección de las Instituciones Educativas. Holguín. 2013.
33. GARCÍA. M. "Hacia el perfeccionamiento de la escuela primaria". La Habana, Cuba.
34. GARCÍA RAMIS, LIZARDO y otros: "Estudio bibliográfico sobre la categoría Actividad Pedagógica Profesional". Sección de formación y perfeccionamiento personal pedagógico del Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. S/A.---78pp. (Material Mimeografiado).
35. JOSÉ DE LA LUZ Y CABALLERO. Elencos y discursos académicos. Editorial de la Universidad de La Habana, 1950.
36. MAKARENKO, A: "La colectividad y la educación de la personalidad". Editorial Pueblo y Educación. La Habana. 1979.
37. MUGUERZIA, P.M. y otros: "Teoría General de la Dirección Socialista". Ministerio de Educación Superior. La Habana. pp. 42. 1986.
38. OMAROV, AM: "Elementos básicos de la Dirección Científica de la sociedad". Editorial Orbe. La Habana. pp. 5. 1977.
39. PÉREZ RODRÍGUEZ, GASTÓN; Gilberto Batista; Irma Nocedo; M.L. García: Metodología de la Investigación Educativa. Editorial Pueblo y Educación. La

ANEXO 1

Cuestionario aplicado a docentes del C/E Atanagildo Cajigal Torres del municipio Gibara.

Cuestionario

La respuesta dada por usted a este instrumento que por demás es anónimo, contribuirá al desarrollo de una investigación pedagógica encaminada a mejorar la dirección del trabajo educativo en nuestra Institución Educativa; por lo que requerimos de su honestidad.

1. ¿Cuántos años de experiencia tiene usted como docente? _____
2. ¿Es nuevo para usted el término trabajo educativo? Sí__ no__.
3. ¿Qué es para usted el trabajo educativo desde el punto de vista conceptual?
4. ¿Conoce el estado actual del trabajo educativo en el centro? Sí__no__.
5. ¿Son diversas las actividades que se planifican para atender el trabajo educativo? Sí__, no__.
¿Pudieras ejemplificar algunas?
6. ¿Crees que las actividades planificadas son objetivas y precisas para mejorar el trabajo educativo? Sí__, no__.
7. ¿Consideras que existe apoyo de las organizaciones de la escuela con el desarrollo del trabajo educativo? Sí__, no__, algunas veces__.
8. ¿Se implica a todo el colectivo en el desarrollo del trabajo educativo? Sí__, no__, solo en ocasiones ____.
9. ¿Se le ha explicado lo que se quiere lograr en la formación de los escolares a través de alguna preparación metodológica? Sí__, no __, solo en ocasiones ____.
10. ¿Se les brinda preparación a los docentes sobre cómo darle salida a las actividades sobre trabajo educativo? Sí__, no__, algunas veces__.
11. ¿En qué momento le das salida a las actividades planificadas para el trabajo educativo?

12. Las actividades que has realizado sobre el trabajo educativo ¿cómo la evaluarías? Con calidad ____, poca calidad ____, sin calidad ____.
13. ¿Podrías poner ejemplos de cómo se te controla la aplicación de las actividades que has efectuado?
14. ¿Dónde se analizan las dificultades que se van identificando en el trabajo educativo?
15. ¿Consideras que el análisis que se realiza resuelve las problemáticas detectadas? Sí ____, no ____.
¿Por qué?
16. ¿Conoces los objetivos y contenidos que debes evaluar sistemáticamente en el trabajo educativo?
Sí ____, no ____.
17. ¿Qué vías o métodos empleas para la evaluación del trabajo educativo?
18. ¿Dónde se analizan los resultados de estas evaluaciones?

ANEXO 2

Guía de observación a las actividades docentes, extradocentes y extraescolares.

Objetivo: Observar cómo los docentes dirigen el trabajo educativo desde la realización de las actividades.

- a) Lleva el docente a sus actividades docentes, extradocentes y extraescolares tareas planificadas para promover el trabajo educativo partiendo de la utilización del diagnóstico que tiene de sus escolares.
- b) Presenta problemas a los escolares en los cuales a partir de los conocimientos adquiridos puedan recrear situaciones de la vida cotidiana y llegar a su solución.
- c) Se apoya de las organizaciones de la escuela para desarrollar el trabajo educativo.
- d) Se observa preparación para desarrollar el trabajo educativo con sus escolares.
- e) Cumple con las tareas planificadas para el desarrollo del trabajo educativo en la escuela.
- f) Calidad con que desarrolla las actividades.
- g) Controla los resultados que van alcanzando sus escolares en cuanto al trabajo educativo.
- h) Incluye en el sistema de preguntas que hace a los escolares, interrogantes donde los mismos tengan que realizar valoraciones sobre el contenido que están recibiendo.
- i) Tiene definido los objetivos y contenidos que debe evaluar sistemáticamente a sus escolares.
- j) Utiliza diferentes vías o métodos para evaluar el avance del trabajo educativo.
- k) Realiza las valoraciones de los resultados para incidir en el mejoramiento del trabajo educativo y así cambiar su accionar.

ANEXO 3

Guía de revisión de documentos para el diagnóstico del estado actual de la dirección del trabajo educativo en el C/E Atanagildo Cajigal Torres del municipio Gibara.

1. **Documento:** Documentos que rigen el trabajo educativo en las instituciones educativas, (Cátedra Martiana, Consejo de Escuela, Claustros)
 - a) Revisión de la objetividad y precisión de los objetivos propuestos para el desarrollo del trabajo educativo.

- b) Revisión del diagnóstico del estado actual del trabajo educativo y su dirección.
 - c) Revisión de las acciones o actividades que se conciben para el trabajo educativo.
 - d) Revisión del Proyecto Educativo del centro, así como la diversidad de sus actividades y la identificación de los responsables para la ejecución de las mismas.
 - e) Revisión de memorias escritas sobre el apoyo de las organizaciones de la escuela en el desarrollo del trabajo educativo.
 - f) Revisión de memorias escritas sobre la preparación a los docentes sobre cómo darle salida a las acciones previstas para el desarrollo del trabajo educativo.
 - g) Revisión de las fuentes que se utilizan para obtener la información sobre la marcha de las tareas y el cumplimiento de los objetivos.
- 2. Documento:** Documentos que forman parte del sistema de trabajo de la escuela (Plan Anual, Plan Mensual y Planes Individuales)
- a) Revisión en los diferentes planes, la concreción de la distribución de las actividades, los participantes y el tiempo disponible para el cumplimiento y objetividad de las tareas planificadas para el desarrollo del trabajo educativo.
 - b) Revisión de la diversidad de las acciones que se incluyen para el trabajo educativo.
 - c) Revisión del carácter de sistema de las acciones en la dirección del trabajo educativo en los diferentes planes.
 - d) Revisión de los espacios que se definen para los aseguramientos de estas actividades.
 - e) Revisión de la sistematización con que se realizan estas actividades.
 - f) Revisión de los espacios establecidos en los planes para controlar y evaluar el desarrollo de las actividades planificadas para el trabajo educativo.
- 3. Documento:** Registro de las visitas y ayudas metodológicas.
- a) Revisión de las preparaciones metodológicas donde se prepara al docente para darle salida durante los diferentes procesos de los escolares al trabajo educativo.
 - b) Revisión de informes de las visitas donde se evalúa la salida, durante las actividades docentes, extradocentes y extraescolares, al trabajo educativo.
 - c) Revisión de los análisis realizados en los Órganos Técnicos de las deficiencias identificadas en el cumplimiento de los objetivos, el análisis de las causas de las deficiencias en el desarrollo del trabajo educativo y las medidas que se toman.

- d) Revisión de las memorias escritas sobre la evaluación que se realiza en la comprobación de este proceso, observando si se utilizan diferentes vías o métodos al evaluar.
4. **Documento:** Planes de clases.
- a) Revisión de la relación de los objetivos y contenidos que se determinan en el trabajo educativo.
 - b) Utilización del diagnóstico de sus escolares para la atención individualizada.
 - c) Formas en que se le da salida al trabajo educativo.
 - d) Utilización de diversas vías o métodos para controlar y evaluar las actividades relacionadas con el trabajo educativo.
5. Revisión de las valoraciones que se realiza de los resultados para incidir en el mejoramiento del trabajo educativo y el cambio en su accionar.
- 6.
7. **Documento:** Actas de reuniones de Consejo de Dirección.
8. Revisión de la distribución de las actividades, los participantes y el tiempo disponible para el cumplimiento y objetividad de las tareas planificadas para el desarrollo del trabajo educativo.
- a) Revisión de las acciones que se conciben para el trabajo educativo.
 - b) Revisión del carácter de sistema de las acciones para la dirección del trabajo educativo en las diferentes actas.
 - c) Revisión de los análisis que se realizan de las problemáticas detectadas en el cumplimiento de los objetivos, el análisis de las causas de estas problemáticas en la dirección del trabajo educativo y las medidas que se toman.
 - d) Revisar los balances realizados sobre el mejoramiento del trabajo educativo.

ANEXO 4

Guía de entrevista a la estructura del C/E Atanagildo Cajigal Torres del municipio Gibara.

Estimado colega: El propósito de esta entrevista es recoger información acerca del comportamiento de la dirección del trabajo educativo y su funcionalidad en el contexto del centro escolar. Sus criterios serán de gran valor en el proceso que se sigue a fin de proponer una estrategia que contribuya a su mejoramiento.

Le agradecemos su colaboración.

- Cargo que ocupa: _____

- Años de experiencia en la docencia: _____

- Años de experiencia en el cargo: _____

Cuestionario.

1. ¿Conoce usted los presupuestos teóricos metodológicos de la dirección del trabajo educativo para la planificación de los objetivos a lograr en este proceso?
2. ¿Se ha realizado un diagnóstico profundo del estado actual de la dirección del trabajo educativo en la escuela?
3. ¿Son diversas las actividades que se planifican para el desarrollo del trabajo educativo? ¿Cuáles son los espacios para desarrollar estas acciones?
4. ¿Cómo se propicia el apoyo de las organizaciones a la estructura del centro para desarrollar el trabajo educativo?
5. ¿Todo el personal conoce con claridad sus funciones y responsabilidad con relación a la dirección del trabajo educativo?
6. ¿Se utiliza la preparación de docentes experimentados en la conducción de este proceso para precisar lo que se quiere lograr en el trabajo educativo?
7. ¿Se ofrece preparación relacionada con la dirección del trabajo educativo a los docentes? ¿Se sienten satisfechos con la preparación?
8. ¿Se cumple con todas las actividades planificadas para el desarrollo del trabajo educativo?
9. ¿Consideras que existe calidad en las actividades realizadas?
10. ¿Cómo controlas la realización por los docentes de las actividades relacionadas con este proceso?
11. ¿Qué espacios se utilizan para valorar el cumplimiento de las actividades planificadas? ¿Puedes poner ejemplos de las acciones que se trazan para erradicar las deficiencias que se detectan?
12. ¿Conoces los objetivos y contenidos a evaluar en el trabajo educativo?
13. ¿Qué vías utilizas para evaluar el desarrollo del trabajo educativo?
14. ¿Dónde se analizan los resultados de estas evaluaciones? ¿Pudieras explicar el procedimiento de estos análisis?

ANEXO 5

Guía de entrevista a metodólogos de la educación primaria que atienden el C/E Atanagildo Cajigal Torres del municipio Gibara.

Estimado colega: El propósito de esta entrevista es recoger información acerca del tratamiento que reciben los aspectos sobre la dirección del trabajo educativo en el contexto de la Escuela Primaria. Sus criterios serán de gran valor en el proceso que se sigue a fin de proponer una estrategia que contribuya a su mejoramiento.

Le agradecemos su colaboración.

- Cargo que ocupa: _____

- Años de experiencia en la docencia: _____

- Años de experiencia en el cargo: _____

Cuestionario.

1. ¿Consideras importante la dirección del trabajo educativo? ¿Por qué?
2. ¿Qué características deben poseer los objetivos que se planifican para el trabajo educativo?
3. ¿Cómo evalúas el estado actual de la dirección del trabajo educativo en la E/P Atanagildo Cajigal Torres?
4. ¿Qué acciones debe realizar la escuela en función de lograr un correcto trabajo educativo con los escolares?
5. ¿Cree que todos los docentes deben estar implicados en el desarrollo del trabajo educativo? ¿Por qué?
6. ¿Están preparados todos los docentes del centro para la dirección del trabajo educativo? ¿Qué acciones propone para la capacitación de los docentes en el desarrollo de este proceso?
7. ¿Se incluye en el trabajo metodológico de la escuela aspectos relacionados con el trabajo educativo? ¿Qué elementos son priorizados en dicho trabajo?
8. En los controles realizados al centro. ¿Ha observado que se le da salida a las actividades planificadas para el desarrollo del trabajo educativo?
9. Estas actividades. ¿Se han desarrollado con calidad?
10. ¿Qué formas utiliza Ud. para controlar el cumplimiento de las actividades planificadas?
11. ¿El centro tiene identificado los objetivos y contenidos que debe evaluar en el trabajo educativo?
12. En los C/D visitados. ¿Se analizan las deficiencias detectadas en las evaluaciones realizadas al desarrollo del trabajo educativo? ¿Cree que las acciones que se trazan tienen gran impacto en la deficiencia detectada? ¿Por qué?

ANEXO 6

Cuestionario aplicado a los evaluadores de la estrategia seleccionados para su posible aplicación y para medir los resultados.

Compañeros estamos valorando el grado de pertinencia, entendida como la correspondencia de las acciones con los objetivos propuestos; de la estrategia elaborada para mejorar la dirección del trabajo educativo en el C/E Atanagildo Cajigal Torres. Para ello le solicitamos que analice la estrategia propuesta y emita sus criterios en el orden de 1 a 5 puntos, teniendo presente que la calidad mayor es la de 5 puntos.

No	Aspectos a evaluar	Criterios de valoración				
		1	2	3	4	5
1	Estructura de la estrategia.	0	0	0	0	12
2	Responde fundamentalmente a la práctica educativa.	0	0	0	0	12

3	La estrategia propuesta constituye un reflejo de su esencia, es decir del objeto que se quiere transformar.	0	0	0	0	12
4	Las acciones de la estrategia se corresponden con los objetivos específicos propuestos.	0	0	0	0	12
5	El objetivo general define qué se quiere transformar.	0	0	0	0	12
6	La estrategia propuesta está en correspondencia con las características del objeto que se quiere transformar.	0	0	0	2	10
7	Puede esta estrategia transformar el modo de actuación de los actores principales en el trabajo educativo.	0	0	1	2	9
8	Esta estrategia desarrollará las capacidades de los directivos para mejorar la dirección del trabajo educativo.	0	0	0	1	11