

Misión Educativa

República Bolivariana de Venezuela

**TÍTULO: HERRAMIENTA METODOLÓGICA PARA LA MEJORA DE LA TOMA DE
DECISIONES EN EL MARCO DEL TERCER PERFECCIONAMIENTO DE
LA EDUCACIÓN EN CUBA**

Autores: MS c. Inalvis Mazar Fernández

Dr C. Osmany Justis Katt

Febrero 2021

Resumen

Título: HERRAMIENTA METODOLÓGICA PARA LA MEJORA DE LA TOMA DE DECISIONES EN EL MARCO DEL TERCER PERFECCIONAMIENTO DE LA EDUCACIÓN EN CUBA

Generar formas de trabajo que perfeccionen la labor metodológica y de dirección en la creación de condiciones que conduzcan al logro de resultados de calidad cada vez superiores es uno de los retos que dio lugar al presente trabajo. En él se enfoca como **problema** la existencia de carencias en los directivos de herramientas analíticas para la toma de decisiones en el contexto de las transformaciones que genera el Perfeccionamiento del Sistema Educativo Cubano. En consecuencia, el **objetivo** que se propuso fue la creación de una herramienta técnico-metodológica que mejore el proceso de toma de decisiones pedagógicas de los directivos educativos. **La estrategia metodológica** utilizada es de tipo cualitativa y parte de la sistematización de experiencias de dirección en prácticas analíticas, reflexivas y participativas acumuladas en debates de orden metodológico en busca de soluciones a problemas. **El resultado principal** que se socializa es un cuestionario para el análisis técnico de problemas de dirección que favorece la toma de decisión por los directivos lo cual impacta de forma positiva en la asertividad y empatía de su labor de dirección.

Palabras claves: cuestionario, problema principal, causa determinante, participación, y toma de decisiones pedagógicas.

INTRODUCCIÓN

Uno de los retos que se asume en la realización del actual Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación en Cuba es el de generar formas de trabajo que mejoren la toma de decisiones en la realización del trabajo metodológico y de dirección como vías para la creación de condiciones que conduzcan al logro de resultados de calidad cada vez superiores. Orientados en ese reto se identifica como **problema** carencias en los directivos de herramientas analíticas para la toma de decisiones en el contexto de las transformaciones que genera el Perfeccionamiento del Sistema Educativo Cubano. **El objetivo** que se propuso fue la creación de una herramienta técnico-metodológica que mejore el proceso de toma de decisiones pedagógicas de los directivos educativos.

Con este cuestionario se simplifican y sintetiza una concepción de trabajo que parte de considerar como aspecto esencial para la toma de decisiones pedagógicas la comprensión de la realidad escolar y el análisis del pensamiento pedagógico tratados por Justis, (2013: 60). Estas categorías operan en la práctica pedagógica del docente y sus directivos como condiciones para la conformación de un diagnóstico integral derivado de un análisis participativo, reflexivo y de carácter pedagógico.

En la práctica de dirección del aprendizaje se evidencian insuficiencias recurrentes en el registro de las visitas dentro de las que destacan:

- ✓ La falta de profundidad del análisis de las causas de los problemas de aprendizaje de los estudiantes desde cada asignatura.
- ✓ Los análisis generalmente se quedan en la identificación de los elementos del conocimiento en que los estudiantes se equivocan y no revelan las causas didácticas que los generan.

✓ Predominio de análisis descriptivo y externos en las preparaciones metodológicas para explicar los resultados del aprendizaje y en consecuencia tomar decisiones pedagógicas.

✓ Bajas posibilidades de las Comisiones de Asignatura para asesorar a las estructuras de dirección en aspectos derivados del análisis técnico para el perfeccionamiento de la dirección del aprendizaje.

No es una pretensión dogmatizar el análisis técnico metodológico que realizan las estructuras de dirección en el nivel provincial, municipal y de centro, este es solo una propuesta que pretende orientar hacia aspectos que, en criterio de los autores, resultan insuficientes en el desempeño de los directivos en el contexto de los cambios que se generan en el Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación.

Desarrollo

Se entiende por cuestionario en este trabajo la elaboración de siete de preguntas básicas, directas, abiertas y genéricas que permiten recoger información sobre elementos esenciales para la toma de decisiones pedagógicas en el trabajo metodológico de docentes y directivos. Se diferencia del cuestionario tradicional de aplicación de encuestas o entrevistas en el proceso de investigación en que éste tiene como cualidad distintiva que fue elaborado con la finalidad de ordenar, coordinar y consensuar por el grupo de docentes y sus directivos los elementos suficientes para comprender la realidad escolar desde el análisis del pensamiento pedagógico presente en el contexto cultural específico de cada escuela donde se

produce el análisis y su propósito es reunir información para la toma de decisiones pedagógicas.

Para la elaboración de las siete preguntas que guían en análisis se partió de precisar indicadores que miden la suficiencia del análisis técnico metodológico y que a continuación se relacionan:

- Nivel de conocimiento para la determinación del problema principal.
- Dominio de la caracterización del problema principal.
- Nivel de conocimiento de la causa determinante.
- Nivel de preparación para identificar a las personas que implica el problema.
- Dominio de las carencias (conocimientos) para la solución de problemas.
- Formas en que se organiza la solución del problema.
- Preparación para planificar el tiempo de solución del problema.

Para el desarrollo del cuestionario es necesario la realización de una capacitación inicial en la que se hacen las precisiones a los participantes de los conceptos y categorías que se utilizan para evitar malas interpretaciones e incluso informaciones equivocadas. Dentro de los contenidos de esta capacitación inicial no puede dejar de definirse conceptos como: cuestionario, problema principal, causa determinante, participación, y toma de decisiones pedagógicas que será vitales para la implementación del cuestionario que guía el análisis técnico metodológico.

El uso del cuestionario es de gran importancia en el trabajo metodológico pues permite sistematizar aspectos esenciales para la toma de decisiones pedagógicas y situar al grupo de docentes y directivos, que en él participan, en un análisis que profundiza realmente en los aspectos didácticos, pedagógicos y culturales que resultan significativos para alcanzar los objetivos planteados en cada actividad y que están presentes en los estudiantes, docentes y directivos.

Para su desarrollo en la práctica educativa se asume un carácter participativo y se nutre de la lógica de la investigación acción como vía para generar dicha participación y a partir de la cual se ordena en un cuestionario que articula la reflexión individual y colectiva. Para su implementación resulta una condición educativa su organización en forma de taller como método y forma de trabajo brinda posibilidades para una relación directa, creativa y de proyección transformadora. El estilo de dirección que prima en el desarrollo del análisis técnico para la toma de decisiones pedagógicas no puede ser de ordeno y mando. Debe primar la cooperación y participación despojadas de relaciones de subordinación pues constituye una actividad profesional en la que es la profesionalidad la que permite desde la colaboración de cada uno de los participantes tomar las decisiones más pertinentes para el contexto en que se produce el problema.

Finalmente, se exponen los aspectos esenciales que conforman el cuestionario para el análisis técnico en la dirección del aprendizaje:

1. ¿Cuál es el problema principal que afecta el aprendizaje en el contenido que se analiza?

La respuesta a esta interrogante está orientada a determinar el problema que limita el cumplimiento del objetivo de aprendizaje previsto, en dos dimensiones: 1) desde el punto de vista del aprendizaje de los estudiantes y 2) desde el punto de vista del desempeño didáctico del docente.

2. ¿Qué caracteriza el problema, desde el punto de vista de la didáctica y del aprendizaje?

Para caracterizar el problema principal es necesario revelar los elementos esenciales que estructuran el contenido del problema identificado, ello requiere la

determinación de las causas que generan al problema y dentro de ellas la identificación de la determinante.

Se entiende por **causa determinante** aquella que determina en mayor medida la solución del problema o la que de resolverse cambia la cualidad del problema e impacta notablemente en alcanzar un nivel de calidad superior. Esta identificación de la causa determinante se debe realizar en dos dimensiones: desde el punto de vista del desempeño didáctico del docente y desde el punto de vista del aprendizaje de los estudiantes.

3. ¿Quién tiene el problema?

Es necesario identificar las personas que tienen el problema, para poder identificar el objeto de transformación en el que pueden determinarse una taxonomía de tres clasificaciones esenciales: 1) los problemas profesionales pedagógicos (en los docentes), los problemas profesionales pedagógicos de dirección (en los directivos) y los problemas en las estrategias de aprendizaje (en los estudiantes). La identificación de la implicación en el problema siempre se expresa de forma individual y su solución es de la misma naturaleza, aunque se organice de manera grupal para su tratamiento por tanto requiere agrupar a las personas orientados en la clasificación taxonómica que garantiza la diferenciación en la solución del problema. Este momento es esencial pues el primer paso para resolver un problema es que quien lo tiene sea consciente de su existencia en toda su magnitud.

4. ¿Cuál es la carencia de los implicados para resolver el problema?

Se requiere de un diagnóstico profundo de las personas que son portadoras del problema. Desde el punto de vista de dirección, es necesario dominar en qué y para qué hay que proyectar el sistema de influencias sobre cada una de las personas identificadas como parte del problema. En el caso de los docentes y directivos fue

sistematizado el empleo de los indicadores para la caracterización del desempeño profesional pedagógico y de dirección sistematizado por Justis, (2019:70) que se agrupan en cinco dimensiones: 1) dominio del contenido, 2) dominio de la didáctica, 3) dominio de la política educacional, 4) dominio en la gestión del aprendizaje para la sistematización de los contenidos y 5) compromiso con la labor pedagógica. En el caso de los estudiantes se sistematiza tres tipos de problemas en las estrategias de aprendizaje agrupadas en: a) estrategias de adquisición de la información, b) estrategias de análisis e interpretación de la información, y c) estrategias de planificación y control del aprendizaje

5. ¿Quiénes deben participar en la solución de los problemas?

Desde el punto de vista organizativo es necesario seleccionar a las personas adecuadas y más capaces para eliminar las causas y crear las condiciones para la solución del problema en cuestión. En esta selección se debe tener presente el reforzamiento de relaciones de colaboración y participación que fomenten formas organizativas de ayuda entre pares y el trabajo en equipo.

6. ¿Cuál es la solución?

La solución se convierte en la elección de la alternativa de mayor factibilidad, a partir de las posibilidades concretas que en el lugar y las personas que intervienen se tienen. Debe ser objetiva, para ello es necesario que esté ajustada al alcance de los medios disponibles para la solución y estar orientada a la eliminación de la causa determinante.

Es importante que los participantes en el proceso de selección de la solución, previo al intercambio grupal, hayan realizado un análisis individual de factibilidad. Con este fin se pone a su disposición la matriz que brinda los niveles de ayuda que permite

ampliar y puntualizar la información obtenida hasta poder concretar la opción más factible para la solución del problema:

Tabla 1. Matriz de análisis previo a la toma de decisiones (Elaboración propia de los autores)

Paso	Preguntas a Responder	Expansión/ Divergencia	Contracción/ Convergencia	Qué se necesita para Pasar al Próximo Paso
Generar soluciones potenciales	¿Cómo podemos hacer el cambio?	Todas las ideas sobre cómo resolver el problema	Aclaradas soluciones potenciales	Lista de soluciones
Seleccionar y planificar la solución	¿Cuál es la <i>mejor</i> manera de hacerlo?	Todos los criterios para evaluar soluciones potenciales. Muchas ideas en cómo implementar y evaluar la solución seleccionada	Criterios empleados para evaluar la solución acordada. Planes de implementación y evaluación acordados	Plan para hacer y monitorear el cambio. Criterios de medición para evaluar la efectividad de las soluciones

7. ¿En qué tiempo se planifica alcanzar la solución?

La planificación de la solución debe estar enmarcada en tiempo desde una evaluación pedagógica de la probabilidad y posibilidad de solución a partir de los medios a su alcance.

En síntesis, el cuestionario derivado de esta concepción de análisis técnico para la toma de decisiones pedagógicas queda constituido por siete aspectos que se expresan en las interrogantes siguientes:

- 1. ¿Cuál es el problema principal que afecta el aprendizaje en el contenido que se analiza?**
- 2. ¿Qué caracteriza el problema, desde el punto de vista de la didáctica y del aprendizaje?**

3. ¿Quién tiene el problema?

4. ¿Cuál es la carencia de los implicados para resolver el problema?

5. ¿Quiénes deben participar en la solución de los problemas?

6. ¿Cuál es la solución?

7. ¿En qué tiempo se planifica alcanzar la solución?

El registro del resultado del análisis de la aplicación de la herramienta de análisis técnico metodológico no se convierte en un documento más que debe llevar el docente y los directivos. Es un documento operacional que se elabora en colectivo durante el análisis grupal y queda como herramienta que sistematiza el jefe del departamento, área, metodólogo y director del centro. Este registro es la documentación de una experiencia que adquiere un reforzamiento de la posibilidad de su sistematización como buena práctica al organizarse de forma consciente mediante el relato de su realización.

Conclusiones

La búsqueda de formas prácticas de trabajo, que generen participación, profundización desde vías científicas y soluciones al alcance de los grupos de docentes y directivos es un aspecto que distingue esta herramienta pedagógica que se pone en manos de docentes y directivos para el análisis técnico metodológico y de dirección.

El cuestionario propuesto sintetiza los elementos de la realidad escolar suficientes para la toma de decisiones pedagógicas por directivos y docentes, conscientes de la necesaria búsqueda permanente de soluciones a los problemas de la práctica educativa y de dirección del aprendizaje. Su alcance está determinado por los indicadores: nivel de conocimiento para la determinación del problema principal; dominio de la caracterización del problema principal; nivel de conocimiento de la causa determinante; nivel de preparación para identificar a las personas que implica el problema; dominio de las carencias (conocimientos) para la solución de problemas; formas en que se organiza la solución del problema y preparación para planificar el tiempo de solución del problema.

La factibilidad, pertinencia y validez de la propuesta la avala su utilización sistemática en el proceso de dirección por docentes y directivos que en la misma medida que lo utilizan lo transforman y enriquecen sobre la base de las necesidades surgidas en cada contexto escolar.

Bibliografía

- Antúnez, S. (1998). Organización de centros. ¿Cómo entendemos la sistematización desde una concepción metodológica dialéctica?: Documento para discusión. IMDEC Alforja, Guadalajara: Editorial Graó, Barcelona.
- Araya, S. (2002). Las representaciones sociales: Ejes teóricos para su discusión. En Cuaderno De Ciencias Sociales 127. Sede Académica, Costa Rica. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO).
- Barnechea, M., González, E. y Morgan, M. (1992). ¿Y cómo lo hace?: Propuesta de método de sistematización. Taller permanente de sistematización. Lima, Perú: CEAAL.
- Bermúdez, R. y Pérez, L. M. (2004). Aprendizaje formativo y crecimiento personal. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Blanco, A. y Recarey S. C. (1999). “Acerca del rol profesional del maestro”. En Chirino, M. V. (1999). La investigación en el desempeño profesional pedagógico. Instituto Superior Pedagógico “Enrique José Varona”. Facultad ciencias de la educación. Departamento de ciencias pedagógicas. La Habana. pp. 43-72
- Dietz, G. (2012). “Reflexividad y diálogo en etnografía colaborativa: el acompañamiento etnográfico de una institución educativa “intercultural” mexicana”. Revista de Antropología Social, vol. 21, pp. 63-91.
- Justis, O. (1997). Tradición y práctica pedagógica en la educación cívica en 9no grado. Trabajo de diploma. Instituto Superior de Ciencias Pedagógicas. Santiago de Cuba.
- _____. (2002). La dirección del trabajo metodológico del departamento de humanidades desde una perspectiva interdisciplinaria. Tesis (en Opción al

Título Académico de master en Educación). CDIP UCP Frank País García.
Santiago de Cuba.

- _____ . (2013) La cultura escolar en la toma de decisiones del grupo de docentes en el proceso pedagógico del preuniversitario. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas Santiago de Cuba
- Moscovici, S. (1991). La Psicología Social I. Barcelona, España: Paidós.