



TÍTULO: EL ESTILO DE DIRECCIÓN EN EL MARCO DEL III PERFECCIONAMIENTO EDUCACIONAL. ACTUALIDAD EN GRANMA.

Autores: **Yaquelín González Román.** Dr. C. Profesor Asistente. Nivel educativo en el que trabaja: Formación Pedagógica y superación. Centro de trabajo: Dirección Provincial de Educación, Granma. Cargo: Asesora de la actividad científica.
yaquelin@dpe.gr.rimed.cu

Rusel Reina Reynaldo Lorente. Dr. C. Profesor Asistente. Nivel educativo en el que trabaja: Formación Pedagógica. Centro de trabajo: Dirección Provincial de Educación. Cargo que desempeña: Jefa de departamento. Correo electrónico: ruselreina@dpe.gr.rimed.cu

Alfredo Cajila M. S.c. . Nivel educativo: Formación continua. Comandante del ejército de la República Popular de Angola. Cargo Profesor. Doctorando de la Universidad Enrique José Varona. alfredocajila1960@hotmail.com

Resumen

En el marco del III Perfeccionamiento Educacional, se experimentan varias dimensiones e indicadores para evaluar las transformaciones de las instituciones educativa, en la que la dimensión Estilo de dirección constituye unas de las más importantes ya que implica a todos los agentes y toma en cuenta la posibilidad que se le otorga al colectivo, niños/as, familia y comunidad de establecer sus metas, a partir de los objetivos, aportando opiniones y sugerencias previas a la adopción de medidas y decisiones. Por lo que en el trabajo se ofrece el análisis y los resultados de esta dimensión por tres cursos escolares. La utilización de varios métodos tanto del nivel teórico como empírico, permitieron confirmar el crecimiento de esta dimensión de una etapa a otra.

Palabras claves: estilo de dirección,



INTRODUCCIÓN

Los pensamientos son los materiales de una obra;

el estilo es su arquitectura

Sanial-Dubay

Fidel Castro, 7 de julio de 1981

La complejidad y naturaleza de los problemas en la educación cubana requieren de soluciones con un enfoque más integral y multifacético, que demandan de una transformación en el funcionamiento de las instituciones y modalidades educativas en los diferentes niveles y tipos de educación. Los cambios a los que se aspiran, se ajustan al desarrollo actual de la sociedad cubana y a la búsqueda de los mecanismos de autorregulación del proceso educativo con la participación de los diferentes agentes educativos, como requiere la sociedad que construimos.

Estas transformaciones, entendidas como procesos sociales complejos, se acometen en el marco del Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación, donde las estructuras de dirección juegan un papel esencial en la conducción de los cambios en las instituciones y modalidades educativas.

El proceso de experimentación pedagógica de las nuevas formas de trabajo de las instituciones y modalidades educativas demandan del cambio de los estilos de dirección para conducir los principales procesos que se suscitan en una institución. Es por ello, que en la presente investigación se hace un análisis del estilo de dirección en los centros experimentales del Perfeccionamiento.

Desarrollo

El proceso de experimentación del III Perfeccionamiento Educativo, que se lleva a cabo en nuestro país por el Ministerio de Educación, bajo la dirección del Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (ICCP), comenzó en Granma a partir del curso 2017-2018, en siete centros educacionales del consejo popular Jesús Menéndez del municipio Bayamo, con una representación de todos los niveles educativos.



Para este proceso se definieron dimensiones, subdimensiones e indicadores para ir evaluando los resultados en los contenidos del Perfeccionamiento periódicamente. Dentro de estas dimensiones se definió la dimensión: **Estilo de Dirección**, a partir de que en las investigaciones realizadas por el ICCP, se plantea que existe un predominio de una dirección autoritaria, de ordeno y mando y con poca participación en la toma de decisiones de los agentes involucrados en el cambio.

El estilo de dirección según Wilson está integrado por una combinación de cualidades, actitudes, percepciones e intuiciones personales que hacen que el punto de vista de cada directivo en una situación determinada sea único. En otros términos podría describirse como la forma individualizada en que empleamos nuestras habilidades y conocimientos directivos para solucionar problemas, relacionarnos con las personas que nos rodean y delegar responsabilidades directivas.

Lo que se busca es un mejor sistema de relaciones del jefe con sus subordinados que proporcione el éxito múltiple del trabajo de todos.

En este sentido, se proponen algunos procedimientos de los directivos para lograr un buen estilo de dirección en la institución educativa:

- ❖ Sensibilización y diagnóstico de las necesidades, intereses y aspiraciones de los colectivos de la comunidad escolar (docentes, educandos, familia y miembros de la comunidad).teniendo en cuenta las siguientes interrogantes: Qué tenemos, Qué queremos y qué podemos hacer.
- ❖ Planificación de las acciones a partir del diagnóstico
- ❖ Control y evaluación de las acciones, no sólo por el jefe, si no utilizar la autoevaluación y coevaluación.

Uno de los primeros cambios que se propone realizar es el estilo de dirección de las reuniones y actividades que se desarrollan en la institución, dándoles misiones y responsabilidades a los participantes, incentivándolos a que realicen propuestas para solucionar los problemas que se dan en la práctica. Un ejemplo puede ser: que cada responsable del desarrollo de los puntos del consejo de dirección, colectivo de ciclo o grado, claustro, consejos de escuela y de círculos, entre otros, lleven al menos tres propuestas de acciones para resolver los problemas detectados.



De igual manera otra propuesta es darle protagonismo a la familia, a partir del diagnóstico realizado para que dirija actividades complementarias en los diferentes grados, así como actividades educativas y de preparación en el marco de las escuelas de educación familiar.

Por tanto en la planificación de las estructuras de dirección de las instituciones educativas se debe identificar los intercambios, con los estudiantes, las organizaciones estudiantiles, los trabajadores, la familia, no solo en el marco de las reuniones de padres o consejos de escuela y de círculos, hay que aprovechar los espacios de recibimiento y despedida en que los padres llevan y recogen a sus hijos en las instituciones; se debe incorporar además la participación del director de escuela en la reunión del Consejo popular, en la que puede intercambiar con todos los agentes y agencias de la comunidad y concertar actividades, entre otras actividades.

A partir de estas acciones se definieron dos subdimensiones de la dimensión estilo de dirección: Formas en que se produce la toma de decisiones y Particularidades de las relaciones interpersonales y 6 indicadores que se evaluarán atendiendo a una escala de 1 hasta 5. Colectivos de autores del ICCP (2019). (Ver tabla 1)

Tabla 1. Subdimensiones e indicadores para la autoevaluación del estilo de dirección.

Subdimensiones	Indicadores	Criterios de evaluación
1.1 Formas en que se produce la toma de decisiones	1.1.1. Posibilidades que se le otorga al colectivo, niños/as, familia y comunidad de establecer sus metas, a partir de los objetivos, aportando opiniones y sugerencias previas a la adopción de medidas y decisiones.	5 si todos los agentes participan y aportan opiniones y sugerencias. 4 si participa el colectivo, los niños/as, y la familia pero no la comunidad. 3 si solo participa el colectivo docente. 2 las decisiones se toman solo por la estructura de dirección.



		<p>1 no hay participación de los agentes.</p>
	<p>1.1.2. Utilización de procedimientos que estimule la participación del colectivo, niños/as, familia y comunidad en la toma de decisiones que se adoptan en la institución.</p>	<p>5 si se utilizan procedimientos que implique la participación de todos.</p> <p>4 si se utilizan procedimientos que implique la participación de colectivo, niños/as, familia pero no la comunidad.</p> <p>3 que se impliquen solo los colectivos docentes y niños/as.</p> <p>2 los procedimientos solo estimulan la participación de los docentes</p> <p>1 no se emplean procedimientos de participación.</p>
	<p>1.1.3. Se fomenta el trabajo colectivo (grupo) y el intercambio con niños/as, trabajadores, padres y comunidad en la toma de decisiones.</p>	<p>5 si se fomenta el trabajo colectivo y el intercambio con todos.</p> <p>4 si se fomenta el trabajo colectivo y el intercambio con el colectivo docente y no docente, niños/as, familia pero no la comunidad.</p>

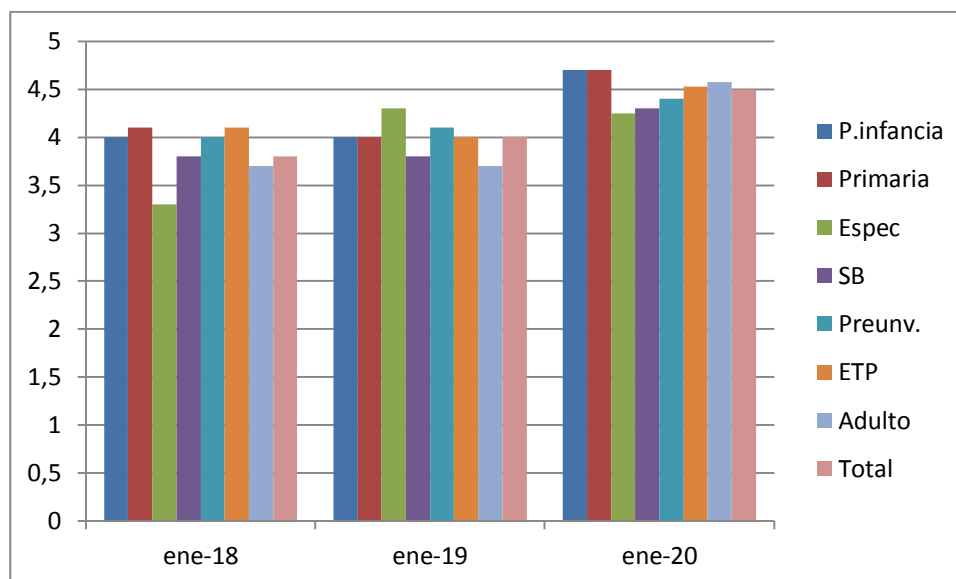


		<p>3 que el trabajo colectivo y el intercambio se propicie solo con los colectivos docentes y niños/as.</p> <p>2 si se fomenta el trabajo colectivo y el intercambio solo con los docentes</p> <p>1 no se propicia el trabajo en colectivo y la participación.</p>
<p>1.2 Particularidades de las relaciones interpersonales</p>	<p>3.1.1. Comunicación</p> <p>3.1.2. Compromiso moral</p> <p>3.1.3. Cooperación</p>	<p>5 si están presentes todas las características.</p> <p>4 si están presentes al menos 5 de las características.</p> <p>3 si están presentes al menos 4 de las características.</p> <p>2 si están presentes al menos 3 de las características.</p> <p>1 si están al menos dos características.</p>

A partir de estos criterios se han realizado desde el curso 2017-2018, varios cortes , tomando tres en igual etapa de diferentes años: marzo 2018, marzo 2019, marzo 2020, obteniéndose los siguientes resultados:



Etapas	P.infancia	Primaria	Espec	SB	Preunv.	ETP	Adulto	Total
mar-18	4	4	4,3	3,6	4,1	3,9	3,7	4
mar-19	4,2	4,3	3,7	3,9	4,2	4,2	4	3,8
Mar-20	4,7	4,7	4,2	4,3	4,4	4,5	4,5	4,5



Marzo 2018: se alcanzó 4.0 superior logrando mayor participación de los educandos, familias y docentes. Se aprecia un incremento de actividades culturales, deportivas y políticas que involucran al colectivo pioneril y de trabajadores. Se avanza en la participación de educandos y docentes que, aportan opiniones y sugerencias previas para la adopción de medidas y decisiones, faltando mayor participación de la comunidad en la toma de decisiones y una mayor incorporación de agentes en la construcción del proyecto, a partir de las potencialidades que posee la comunidad.

Marzo 2019: en esta dimensión se alcanza 3.8 % cuantitativamente, igual que la etapa anterior. Se aprecia como elementos positivos: la implicación de mayor cantidad de alumnos, docentes y familias en la toma de decisiones y la implicación de docentes de la red en el trabajo interinstitucional y en la toma de decisiones que se realizan en cada centro, en la comunicación entre ellos y el compromiso con la tarea. Además, se constata mayor cohesión en el trabajo colectivo de padres, comunidad y trabajadores. En los instrumentos aplicados se corroboró que aunque existe el reconocimiento en la participación de los agentes en el cumplimiento de las tareas previstas en los convenios,



ha faltado la utilización de procedimientos que permitan mayor toma de decisiones de los agentes comunitarios y fomenten de manera óptima el cumplimiento de los objetivos en función de lograr mayor impacto y la definición de metas y acciones, corroborado en la revisión de los documentos de la vida de las instituciones. En esta dimensión es importante reconocer que existen variables ajenas a controlar como la estabilidad del claustro y el consejo de dirección que limitan un avance más sistemático y en este sentido, es importante destacar que se ha tenido cambio de estructura e incorporación de otros docentes en los grados experimentales, fundamentalmente en secundaria básica, que si bien es cierto que se le ha dado una atención diferenciada, con respecto a otros colectivo no se ha logrado un mayor nivel de desarrollo.

Marzo 2020: En esta dimensión se alcanza 4.2 % cuantitativamente, superior en 0.4 a la etapa anterior. Se avanza en el trabajo con el estilo de dirección referente a la toma de decisiones de manera colectiva a partir de los objetivos, aportando opiniones y sugerencias previas a la adopción de medidas, se trabaja en la organización escolar, en los modos de actuación de los alumnos. Se logra una mayor participación de los agentes en las diferentes actividades de las instituciones, aportando opiniones, sugerencias y realizan aclaraciones a dudas e inquietudes que se generan entre ellos dando muestra de la consolidación de las capacitaciones recibidas. Se evidencia una mejor cohesión en el trabajo entre el colectivo de padres, comunidad y trabajadores lo que posibilita el conocimiento de las preocupaciones e inquietudes de estos para su solución. Existe una mayor participación de la Asociación de Combatientes de la zona, la FMC, la Asociación de Pedagogos, la Sociedad Cultural José Martí y representantes de proyectos comunitarios que participan en las actividades y evalúan los procesos. Se identifican como aspectos menos logrado la consolidación de las actividades que se planifican en la comunidad con la participación del Grupo comunitario del consejo popular y el protagonismo de este en las instituciones educativas del Consejo Popular. Ha faltado la implementación de vías y procedimientos que estimule mayor protagonismo en la toma de decisiones para la evaluación de los proyectos educativos institucional, con énfasis en los niveles educativos de Especial y Secundaria Básica.

De manera general, se puede observar un tránsito ascendente de una etapa a otra, mostrando un equilibrio entre los niveles educativos. Aunque se ha reconocido la participación de los agentes y agencias en la toma de decisiones, existen variables ajenas



necesarias de controlar, como la estabilidad del consejo de dirección, el claustro y las agencias, pues como se pudo observar pueden variar los resultados. De igual manera la comprensión por parte de los directivos en al autoevaluación.

Por tanto, es necesario que las estructuras de dirección le hagan un seguimiento con el uso de métodos científicos a las causas que pueden generar cambios asincrónicos en el proceso de dirección.

CONCLUSIONES

El estilo de dirección implica el cambio de la manera de pensar y hacer de las estructuras de dirección, de manera que involucren más a los agentes participantes en el cambio.

La autoevaluación del estilo de dirección por parte de las estructuras demanda del uso del método científico para detectar a tiempo las variables ajenas que puedan incidir en los resultados de las instituciones.



BIBLIOGRAFÍA

1. Alberto del valle lima. La investigación pedagógica. Otra mirada. Editorial. Pueblo y educación. La Habana, 2012
2. Calviño, Manuel. Cambiando la mentalidad...empezando por los jefes. Editorial Academia, 2014.
3. Castro Escarrá. La dirección de la superación de maestros y profesores en la escuela, la Habana, 2006.
4. Colectivo de autores del ICCP. Propuestas para la transformación de las instituciones y modalidades educativas. 2014
5. Héctor Valdés Veloz. El desempeño del maestro y su evaluación. Editorial. Pueblo y educación. La Habana, 2004.
6. Julia Añorga: paradigma educativo alternativo para el mejoramiento profesional y humano de los recursos laborales y de la comunidad. ISPJV, en soporte magnético, La Habana.