

MODELO PARA LA DIRECCIÓN DE LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR DESDE LA ESTRUCTURA MUNICIPAL

MSc. Tomás Renal Macena

Profesor asistente

inalvis@ucp.ho.rimed.cu

RESUMEN

El trabajo aborda la dirección de la Educación Media Superior desde la dirección municipal de Educación del municipio de Báguano y para ello propone un modelo teórico-metodológico que fundamenta su concepción, así como la metodología (sistema organizativo de trabajo) que permite su implementación. El contenido está estructurado en dos capítulos.

En el primero se aborda la fundamentación teórica y metodológica que abarca una síntesis de la Educación Media Superior en el mundo, una panorámica sobre las tendencias actuales en el ámbito iberoamericano, la evolución de su proceso de dirección en Cuba, la Dirección Científica Educacional como fundamento de dicho proceso y la Teoría General de Sistema y el Enfoque de Sistema para modelarlo.

En el segundo aparecen los resultados del estudio diagnóstico acerca de la situación actual que presenta el proceso de dirección de la Educación Media Superior en la estructura municipal de Báguano, además de un modelo para la dirección de dicho proceso desde la estructura municipal y su valoración a través del criterio de expertos.

Title: Model for the conduct of Higher Secondary Education from the municipal structure.

ABSTRACT

The paper discusses the direction of the School Education from the municipal address of Education Báguanos municipality and it proposes a theoretical model that bases its design methodology and the methodology (system of organization of work) that allows its implementation. The content is divided into two chapters.

The first addresses the theoretical and methodological approach that includes a summary of School Education in the world, an overview of current trends in the Latin American field, the evolution of its management process in Cuba, Educational Scientific Management as a foundation of this process and General System Theory and Systems Approach to mold.

In the second study shows the results of diagnosis on the current situation presents the process of management of the Upper Secondary Education in the municipal structure of Báguanos, and a model for the direction of the process from the municipal structure and valuation through the experts' criteria.

INTRODUCCION

En el mundo contemporáneo, caracterizado por un proceso de complejos cambios en el orden político, el acelerado avance científico tecnológico, nuevos patrones de producción y la constante internacionalización de las economías, se plantean a la educación nuevos desafíos y ella se convierte, cada vez más, en factor clave del desarrollo de las naciones.

Los sistemas educativos han de estar en armonía con la sociedad y las exigencias que ésta plantea hoy a la educación. Las transformaciones actuales son una respuesta a ello.

En Cuba, los educadores enfrentan resueltamente los nuevos desafíos conscientes del rol que les corresponde y conocedores de que elevar la calidad de los servicios de ese sector es una piedra angular decisiva en la formación de la nueva generación.

La escuela se transforma y debe seguir transformándose hasta convertirse en la institución cultural más importante de la comunidad donde esté ubicada. Es obvio que para ello, la estructura municipal, los directivos de escuelas, la comunidad y el colectivo pedagógico juegan un rol decisivo.

La implementación de las transformaciones exige un cambio de mentalidad, ideas renovadas, sustitución de viejos esquemas de trabajo, mentalidad flexible y creativa, la aplicación de nuevos métodos y estilos, perfeccionar los modos de actuación y aplicar modelos de dirección acorde a las exigencias de la época, dada la decisiva influencia del proceso de dirección en el logro del fin de la educación, por lo que es necesario revisar constantemente la gestión de dirección tanto en sus resultados como en su vigencia.

El personal docente debe elevar la eficiencia en su labor cobrando importancia suprema la preparación del capital humano, y dentro de éste, el personal dirigente, en cuyos hombros descansa la gran responsabilidad de guiar el

quehacer pedagógico de sus respectivos colectivos de forma contextualizada, puesto que:

"Quien no tenga conciencia de que la escuela ha de adquirir también un ritmo dinámico de cambio para seguir y adaptarse al ritmo de la vida que la rodea, al estilo de vida de la época, no llega a comprender el sentido de la función educacional que la escuela ha de llevar a cabo." Martí (1990) (1)

La Educación Media Superior (EMS), integrada por las educaciones Técnica y Profesional (ETP), Preuniversitaria y de Adultos (EDA), no es ajena a las transformaciones que se llevan a cabo en el país. Ella tiene como objetivos lograr:

- En la Técnica y Profesional; la formación integral de un bachiller técnico altamente competente y competitivo con sólidos principios revolucionarios, capaz de participar consciente y activamente en la construcción y defensa del proyecto socialista cubano y seguir las históricas tradiciones del proletariado cubano.
- En la Preuniversitaria; la formación integral del joven en su forma de sentir, actuar y pensar en los contextos escuela- familia - comunidad, a partir del desarrollo de una cultura general, política y preprofesional sustentada en el principio martiano de estudio - trabajo, que garantice su participación protagónica e incondicional en la construcción y defensa del proyecto socialista cubano y en la elección consciente de la continuidad de estudios superiores en carreras priorizadas territorialmente.
- En la de Adultos; brindar a los adultos y jóvenes de 18 a 29 años, la posibilidad de una mejor preparación para la vida a través de una cultura general integral que les permita integrarse a la sociedad y la continuidad de estudios en la Educación Superior o nuevas ofertas de trabajo.

El director de escuela es el cuadro centro de la institución encargado de guiar a su consejo de dirección y a su colectivo pedagógico en la materialización de la política educacional y del estado. Su nivel de preparación (entre otros aspectos) es clave para alcanzar la meta e influye positivamente en el proceso de dirección de la Educación Media Superior, puesto que:

"...Es fundamental que los directivos lideren procesos de promoción de la participación de los diversos actores, los cuales conllevan intervenciones de naturaleza múltiple." Antúnez, (1995) (2)

En la consulta bibliográfica realizada, aparecen estudios realizados sobre la Educación Preuniversitaria, Educación Técnica y Profesional y Educación de Adultos como los de Bon y Gallarreta; (1995), Zúñiga; (1997), Briasco; (1999), Augier; (2000), Maturell; (2000), García; (2001), Álvarez; (2001), Almaguer; (2003), Pérez; (2003), Jardín; (2005), Gómez; (2006), entre otros.

En las investigaciones citadas se aborda la concepción estratégica, la importancia de la preparación de los docentes para el mejoramiento de su desempeño profesional y la periodización de su desarrollo, el modelo curricular para la formación integral y diferenciada del bachiller cubano, la transformación de los preuniversitarios, la formación vocacional profesional en el departamento de la enseñanza preuniversitaria y consideraciones sobre el desarrollo de La Educación Técnico-Profesional en Iberoamérica vistas desde el punto de vista de la dirección, pero el autor considera que ninguna está relacionada con la Educación Media Superior propiamente dicha y menos a la luz de las transformaciones y no se hace referencia al funcionamiento estructural para la dirección de la Educación Media Superior.

En el territorio de Báguano, dicha educación atiende 9 centros docentes desglosados en: un Instituto Preuniversitario en el Campo (IPUEC), un politécnico, dos escuelas de oficios, tres centros unificados Facultad Obrera Campesina – Curso de Superación Integral para Jóvenes (FOC – CSIJ) y dos sedes de la tarea "Álvaro Reynoso" (3), con una matrícula de 905 en preuniversitario, 686 en la Educación Técnica y Profesional, 531 en la Educación de Adultos, 384 en Curso de Superación Integral para Jóvenes y 624 en la tarea Álvaro Reynoso para un total de 3076 alumnos, que son atendidos por 217 educadores y 30 directivos de centros, para un total de 247 trabajadores docentes. Cada institución cuenta con un director y su consejo de dirección. De los 9 directores, seis tienen de 1 a 2 años de experiencia.

Las estructuras de dirección de centros y sus colectivos docentes, son atendidas en el territorio por un equipo metodológico municipal dirigido por un subdirector que enfrenta por primera vez esa estructura organizativa como un todo.

Como resultado del diagnóstico sobre el estado del proceso de dirección de la Educación Media Superior en el territorio de Báguano y la experiencia práctica del autor, se identificaron las insuficiencias siguientes:

- La concepción actual de las visitas a los centros es inadecuada:
- El subdirector no siempre participa.
- No se integran la sede pedagógica y la Dirección Municipal de Educación.
- Se realizan más de cuatro visitas mensuales a los centros y por varios días.
- Sólo se le da seguimiento al 34% de las tareas de continuidad dejadas en visitas anteriores.
- Los balances de trabajo que se realizan no son objetivos, en ellos no se tiene en cuenta el funcionamiento integral de las escuelas, el aprendizaje no constituye el centro de esos análisis, el 67,82 % de las visitas realizadas a las instituciones las efectúan distintos frentes, dependencias o departamentos en forma independiente de la estructura de la Educación Media Superior pero con el sistema de trabajo establecido se producen afectaciones no planificadas que limitan el normal desarrollo de las actividades de la Educación, además, dicho sistema está conformado por cuatro semanas (la primera para la preparación de la capacidad de dirección, la segunda y la tercera para el desarrollo de la capacidad de dirección y la cuarta para el análisis

de la capacidad de dirección) y como ese mismo sistema es válido para las escuelas, la estructura municipal de la Educación Media Superior tiene dos posibilidades:

1. Alterar la planificación de las escuelas en la segunda y la tercera semanas destinada al desarrollo de la capacidad de dirección para poder entrenar sobre la base del diagnóstico que posee de las mismas, lo que limita su independencia (de las escuelas) para el desarrollo de su labor partiendo del diagnóstico que tienen de sus docentes y alumnos.
2. Respetar la planificación de las escuelas e insertarse en el desarrollo de sus actividades, limitando la correcta influencia de la estructura municipal sobre el modo de actuación de los directivos y docentes a partir de la caracterización que se tiene del colectivo. Obviamente, todo lo anterior constituye una barrera en el proceso de dirección.
 - Poco dominio del fin de la educación, de lo que se debe hacer y lo que se quiere lograr, falta de preparación en las áreas del conocimiento, no aplicación del Entrenamiento Metodológico Conjunto como método y estilo de trabajo con poca profundidad en las demostraciones que se realizan e insuficiente dominio de las funciones de los directivos en las escuelas como microuniversidad.
 - Las instituciones reciben con frecuencia indicaciones, orientaciones y solicitud de informes directamente de la Dirección Provincial de Educación (DPE) y de los actores sociales y sus directivos participan en reuniones provinciales sin la presencia de algún representante de la estructura municipal.
 - Los resultados alcanzados en los operativos demuestran que los alumnos no aprenden al nivel deseado como se aspira con la implementación de las transformaciones y dichos resultados no se utilizan en la dirección del aprendizaje.
 - Es insuficiente el funcionamiento de las escuelas como microuniversidad, existen docentes que aún cumpliendo los requisitos no están matriculados en la Maestría de Amplio Acceso, al 100% de los tutores les falta preparación para el desarrollo de sus funciones, el 30% de ellos no está categorizado, la atención a los jóvenes captados para ingresar a las carreras pedagógicas y que son diferidos presenta dificultades y no se explota al máximo el movimiento de monitores en función de la captación para profesionales de la educación.

Las dificultades señaladas evidencian insuficiencias en la gestión de dirección de los directivos y del equipo metodológico, falta de unidad y coordinación en el proceso de dirección en el territorio, falta de objetividad y coherencia en los balances y sistema de trabajo, violación de los principios de Unidad de mando y Unidad de dirección propiciando que a las escuelas lleguen orientaciones e indicaciones por diferentes vías, lo que afecta el proceso de dirección de la Educación Media Superior incidiendo negativamente en la influencia de ésta sobre el modo de actuación de directivos y docentes y por ende en la dirección del proceso docente educativo.

A partir de las insuficiencias señaladas se define el siguiente **problema científico**:

¿Cómo concebir la dirección de la Educación Media Superior desde la estructura municipal de manera que favorezca su mejora como proceso directivo en el municipio de Báguano?

Con el **objetivo** de elaborar un modelo de dirección de la Educación Media Superior desde la estructura municipal de Báguano.

DESARROLLO

CAPÍTULO I ANTECEDENTES TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DEL PROCESO DE DIRECCIÓN DE LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR

1.2. La evolución del proceso de dirección de la Educación Media Superior en Cuba

Para el desarrollo del presente epígrafe, el autor considera necesario hacer una periodización de las etapas por las que ha transitado la Educación Media Superior en Cuba a partir de los siguientes criterios:

- Utilizar como referencia la periodización dada por Almaguer; (2003).
- Establecer cinco etapas que coinciden con los principales acontecimientos en las transformaciones educacionales y la estructura de la dirección de dicha educación.

En Cuba, la implementación de las políticas que han marcado etapas importantes del desarrollo educacional puede enmarcarse de la siguiente forma:

De 1959 a 1976

Estos primeros años fueron los del inicio de la Revolución Educacional. Los primeros esfuerzos en la etapa tuvieron un contenido esencial, dar solución a los grandes problemas del pasado neocolonial, la reorganización y tecnificación del Ministerio de Educación (MINED) y la toma de medidas inmediatas para eliminar el analfabetismo y garantizar la existencia de los servicios educacionales.

En la antigua estructura de provincias y regiones, **la atención a la enseñanza se realizaba por Jefes de departamentos y secciones que asumían las funciones metodológicas y de inspección.**

De 1976 a 1982

Esta etapa se enmarca en el desarrollo de acontecimientos trascendentes en la vida política del país, tales como la implementación de los acuerdos del primer Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) y la celebración del segundo Congreso del Partido Comunista de Cuba, así como con el inicio del proceso de institucionalización estatal. En el caso particular de la educación estaba en sus inicios la Segunda Revolución Educacional ante el fenómeno del crecimiento abrupto de las matriculas en el nivel de educación media y que tuvo como hitos importantes el primer Plan de Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación, el surgimiento de las

escuelas en el campo y la creación del destacamento pedagógico Manuel Ascunce Domenech como forma revolucionaria para dar respuesta inmediata a dicho fenómeno.

En 1976, con la aplicación de la nueva división político administrativa, se creó en el nivel municipal **el cargo de subdirector metodológico que atendía todas las enseñanzas y escuelas auxiliado por un equipo numeroso de metodólogos** (en el municipio de Báguano había 23 y paralelamente existía una subdirección de inspección) (7).

De 1982 a 1992

Esta etapa tiene como contexto la aprobación y puesta en práctica de las políticas trazadas en el segundo y tercer Congresos del Partido Comunista de Cuba en relación con Educación. Ante la inoperancia de la estructura puesta en práctica en la etapa anterior se produce una vuelta a la organización por departamentos y secciones en las direcciones municipales.

Se crea entonces **el departamento de Enseñanza General Politécnica y Laboral (EGPL) con secciones para atender cada enseñanza. Se creó el cargo de metodólogo inspector.**

De 1992 a 1999

Se inicia un proceso de descentralización en el Ministerio de Educación y se sigue como política el aplanamiento de las estructuras, se otorga la facultad a cada municipio de adoptar la estructura de acuerdo a sus complejidades y necesidades. Asociado a la política de que toda incidencia en la dirección de la escuela se haga a través de la enseñanza y el trabajo con las prioridades, tienen lugar importantes hechos en las definiciones y la aplicación de la política de cuadros **y surge el jefe de enseñanza, que responde directamente al director municipal.** ”

De 2000 a la fecha.

Se inicia una nueva etapa del desarrollo educacional que por su trascendencia ha sido llamada Tercera Revolución Educacional caracterizada por el desarrollo de numerosos Programas de la Revolución encaminados al logro de un objetivo supremo:

La formación de una Cultura General Integral, en la que desempeña un papel fundamental la informatización de la sociedad y el empleo de diferentes medios audiovisuales (TV, videos) que dan la posibilidad de adquirir los conocimientos deseados. La autosuperación adquiere un papel determinante. Se inicia el proceso de universalización de la enseñanza superior, que facilita el desarrollo de los recursos humanos en los distintos territorios, y se fortalece el principio de igualdad en las posibilidades de acceso y justicia social. Se fortalece el papel de las unidades de cuadros en los municipios y la capacitación en el puesto de trabajo es el método por excelencia.”

El autor considera que no se deben dejar de mencionar en esa etapa las profundas transformaciones realizadas entre las que se encuentra la designación de un Profesor General Integral (PGI) por cada 30 alumnos en la Educación Media Superior, la universalización de la enseñanza superior se consolida en todo el país, se creó la sede pedagógica en cada municipio, y en ellas, un representante de cada educación al que se le llama coordinador y al mismo tiempo se considera al subdirector municipal de cada una como su decano en el territorio, en busca de la integración de la Dirección Municipal de Educación (DME) y la Sede Pedagógica. Surgen las microuniversidades para la formación del nuevo personal docente, pues:

“En las carreras pedagógicas, el modelo de la universalización se sustenta en la ubicación de los estudiantes en (...) centros docentes considerados como microuniversidades, bajo la atención de los tutores que lo acompañarán en toda la carrera” Castro (2003) (8)

Surge la Educación Media Superior, en el Ministerio de Educación se crea el cargo de viceministro para atenderla y en los municipios aparece la figura del subdirector de esa Educación.

1.3. La Dirección Científica Educacional como fundamento del proceso de dirección en la Educación Media Superior

“Las organizaciones y las ideas concernientes a la manera de dirigir se conocen desde la antigüedad (...) Ni la Gran Muralla ni el Partenón se habrían construido sin planeación, organización, dirección y control”. ESEM (2000) (9)

Son muchas las definiciones que aparecen sobre dirección, el autor solo cita algunas para reflexionar:

“En la forma más general, la dirección puede ser definida como una ordenación del sistema, es decir su puesta en consonancia con la ley objetiva que rige en el medio ambiente concreto”. Afanasiev (1978) (10)

“Cualquier tipo de dirección es un proceso de influencia sobre el sistema para llevarlo a un nuevo estado o para mantenerlo en un régimen determinado”. Popov (1984) (11)

“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 (1977) (12)

“Se identifica la dirección como el proceso de encausar los esfuerzos de los seres humanos hacia el logro de un determinado objetivo previamente establecido.” Yáñez (1985) (13)

“La influencia consciente del sujeto de dirección sobre el objeto de dirección (colectivos humanos y medios materiales) con el fin de lograr los objetivos propuestos con el máximo efecto económico y social...” Hernández (1986) (14)

“La dirección es la 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 las leyes, principios y métodos

que regulan el sistema sobre el cual se influye". Muguerzia (1986) (15)

"El proceso de influencias conscientes que se dan en las relaciones entre los subsistemas dirigente y dirigido, que garantiza la estabilidad del sistema, coordinando las acciones y los esfuerzos tanto individuales como colectivos, para alcanzar los objetivos mediante la contribución voluntaria de las personas, a través de las interrelaciones inherentes al sistema y de las funciones que lo caracterizan". Guerra (2006) (16)

La mencionada autora también refiere en su tesis otros autores que han hecho alusión a ese concepto como: "MINED 8vo. Seminario, 1984, Parker; (1986), Stoner; (1989), Zayas; (1990), citados por Colectivo de Autores; (1990), Valle; (2002) y Valiente; (2005) entre otros".

Del análisis de estos conceptos se infieren los siguientes rasgos esenciales:

- Proceso de influencias conscientes.
- Se encamina a la obtención de objetivos racionales.
- Garantiza la estabilidad y/o cambio del sistema.
- Implica la existencia de un subsistema dirigente (sujeto de dirección) y un subsistema dirigido (objeto de dirección).
- Implica las relaciones interpersonales.
- Implica la coordinación de las acciones y los esfuerzos individuales.
- Su contenido se concreta en las funciones de dirección."

Al analizar e interpretar lo que anteriormente se plantea, el autor es del criterio que pueden incluirse, entre los rasgos esenciales, los siguientes:

- Implica el conocimiento y aplicación de las leyes, principios y métodos que regulan el sistema sobre el cual se influye.
- Implica la presencia (implícita o explícita) de la misión y la visión del sistema sobre el cual se actúa, factor indispensable para fijar los objetivos a lograr según su razón social.
- En la aplicación de las funciones se encuentran el control y la evaluación, lo que implica tener en cuenta el desempeño de cada uno de los participantes (que lógicamente incide en el sistema de que se trate y en la sociedad) en el proceso y reorientar su accionar según amerite el caso, ello incluye a dirigentes y dirigidos sin excepción, lo que presupone una influencia recíproca, máxime cuando cada día es mayor la aplicación de la dirección participativa.
- Está presente el principio del aumento de la participación activa y democrática; "expresa que la dirección de los procesos y actividades debe favorecer no solo un ejercicio más libre de la opinión, sino el surgimiento de las iniciativas del colectivo y de las decisiones que en los diferentes niveles se adopten, mediante un proceso en condiciones de plena comunicación". Valle (2001) (17)

Considerando la necesidad del contexto del sistema propuesto, el autor asume la definición de Muguerzia (1986), por las razones siguientes:

- es mucho más abarcadora porque se presenta como un proceso bilateral que se ejerce consciente y sistemáticamente entre dirigentes y dirigidos,
- presupone una dirección participativa que propicia a los colaboradores sentirse como protagonistas del proceso y que al sentirse como tales, se comprometen y responsabilizan con la toma de decisiones y con los resultados.

El autor infiere que "el conocimiento y aplicación de las leyes, principios y métodos que regulan el sistema sobre el cual se influye", deja claro que se deben tener presentes las definiciones de dirección para hablar con propiedad de Dirección Educacional, pues la Educación es un "sistema sobre el cual se influye" y para hacerlo bien, lo anterior es indispensable.

La Dirección Educacional como disciplina científica, según Manzano y Morales (1999), tiene como objeto de estudio "las regularidades del proceso de administración educativa como fenómeno complejo," y como proceso práctico, al decir de Bringas y Reyes (2000), "... es 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 integral de los participantes".

A criterio del autor, partiendo de lo planteado por Manzano y Morales, la Dirección Educacional tiene ante sí el reto de penetrar, comprender y explicar la esencia de las complejas interrelaciones que se dan en el difícil arte de dirigir en el sector.

Se trabaja con profesionales que gozan de preparación y con criterios propios, capaces en su gran mayoría de fundamentarlos y defenderlos, lo que presupone para sus dirigentes la elección de los mejores métodos, vías y estilos de dirección para el logro de un ambiente favorable en el desarrollo de las diferentes actividades que conducen a mejorar los servicios que se brindan a la sociedad.

La satisfacción de la sociedad con los servicios que brinda el sector, depende en gran medida de saber comprender y dirigir ese "complejo fenómeno" al que aluden los autores citados.

Por otro lado, están los educandos (razón de ser de los docentes, personal de apoyo a la docencia, directivos y funcionarios), ellos no tienen el nivel de preparación de los docentes, pero aspiran, junto a la familia y a la comunidad, alcanzar y cumplir sus diversas expectativas, metas en la que los docentes tienen una gran cuota de

responsabilidad y que la familia, la comunidad y todos los factores de la sociedad son copartícipes, por lo que se convierte en “un proceso social” como definen Bringas y Reyes.

Pero el fenómeno descrito anteriormente no puede ser ajeno a las estructuras de dirección. Para que exista Dirección Educacional tienen que existir los dirigentes educacionales y éstos deben ser proactivos en las formas y métodos para alcanzar los fines de cada educación “precisando en cada nivel la responsabilidad individual (...) en la ejecución eficiente de las tareas que se precisen, debiendo someterse a una evaluación permanente el desempeño personal”, (18) incentivando cambios en el modo de actuación que contribuyan a la formación integral de cada uno de los participantes.

Alonso (2002) (19) ha descrito características específicas de la dirección educacional de las que se enuncian algunas a continuación:

0. En Educación todo descansa sobre factores humanos: la “materia prima” son personas, los “medios de producción” son personas, todos los “procesos que se realizan” tienen lugar en el campo de las relaciones interpersonales.”

0. La dirección educacional es un proceso de formación de hombres y un proceso de formación de formadores de hombres.

0. Todo el personal que labora profesionalmente en la educación funge, a la vez, como sujeto y objeto de dirección.

0. El producto de un trabajo de mala calidad en la educación se convierte en una carga social.

Resulta interesante para el autor, tener presente algunas de las reflexiones de Alonso (2002) (20):

“...es posible diferenciar (...) dos formas de existencia de la dirección,...: dirección de proceso...y proceso de dirección...”

De las dos formas de existencia de la dirección a que hace referencia la cita, interesa al autor, la referida al proceso de dirección por ser el campo de acción de la investigación:

“Proceso de dirección: Forma de existencia de la DIRECCIÓN 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”. (...) Se desarrolla como un proceso de interacción en el que se establece un determinado orden de funcionamiento y se planifican, organizan, reajustan y controlan, los modos de actuación requeridos para potenciar el perfeccionamiento de todos los agentes del cambio organizacional, desarrollar tanto sus conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes individuales, como la cultura organizacional; y garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados.”

El autor coincide con las reflexiones de Alonso, pues considera que están presentes los aspectos esenciales que intervienen en las relaciones que se establecen entre dirigentes y dirigidos. Ellas caracterizan, a juicio del autor, lo que realmente ocurre en la vorágine del trabajo de un grupo o colectivo, es un análisis dialéctico – materialista y la interpretación y aplicación de esas concepciones puede servir de base para estudiar el funcionamiento de cualquier estructura organizativa y “conducir a su mejora cualitativa” (21).

Las características específicas antes descritas, permiten comprender por qué la Dirección Educacional es un fenómeno complejo. Como los “procesos que se realizan”, incluyendo lógicamente el de dirección, “tienen lugar en el campo de las relaciones interpersonales” propicia que los intercambios sean muy heterogéneos, pues participan docentes (profesionales), trabajadores de apoyo (en su inmensa mayoría no profesionales), alumnos (de diferentes edades, intereses y motivaciones en el caso específico de la Educación Media Superior) además de la familia y la comunidad. Pero la propia heterogeneidad hace que esté presente la sociedad convirtiéndose en un **proceso social complejo**.

Las funciones de dirección.

Como parte del desarrollo teórico de la dirección y la dirección educacional, como objetos de estudio, se han elaborado diferentes propuestas que explican, de diversos modos, el contenido del proceso directivo. Dentro de ellas, están los diferentes enfoques que se han ido generando para explicar en qué consiste dirigir. Los más conocidos son los llamados: “enfoque funcional” y “enfoque de roles”. (22)

El enfoque funcional de la dirección, abordado por Fayol, (1916), explica ese proceso “como una serie de actividades o funciones”. Esas funciones están relacionadas con lo que deben hacer los directivos como planificadores, organizadores, coordinadores y controladores. Fayol expresó que “dirigir es prever, (...) es organizar, ordenar, coordinar y controlar” (23); que la dirección consiste en una sucesión de pasos lógicos y directos a los que llamó: “operaciones administrativas”: la planificación, la organización, la coordinación, el mando y el control.

El enfoque funcional, ha sido universalmente reconocido y forma parte de la teoría que sobre la dirección educacional se ha desarrollado en Cuba. A los fines de la modelación del proceso de dirección de la Educación Media Superior a nivel municipal, interesan las acciones generales que forman parte de cada una de las funciones básicas de la dirección, cuya aplicación resulta imprescindible para poder concretar el proceso de dirección en ese nivel educativo. El enfoque funcional también sirve de sustento teórico para modelar el sistema de dirección.

Borrego, (1989) (24) plantea que las funciones de dirección, “son determinados elementos lógicos que adoptan el carácter de fases, (...) para llevar a cabo exitosamente la tarea de dirección”

La planificación, la organización, la regulación, el control y la evaluación se encuentran entre las funciones generales de dirección. También se definen como: planificación, organización, mando o regulación, control y

evaluación. Algunos autores hacen otras clasificaciones, pero estas son las más frecuentes.

A juicio del autor, ellas se complementan, funcionan como un ciclo. La dirección es un proceso que inicia en la planificación, cumple todas sus funciones hasta la evaluación para iniciar nuevamente por la planificación con un carácter cíclico y de retroalimentación.

La dirección como sistema, asegura la coherencia, estabilidad y cohesión en el desarrollo de sus funciones y del sistema organizativo de que se trate.

Todas las funciones son importantes, puesto que:

- Mediante la planificación, es posible la concreción de lo que ocurrirá posteriormente en los diferentes procesos, se asegura el quién, el para qué, el qué, de qué forma, el cómo, con qué, cuándo y dónde se realizarán las acciones y tareas.
- Con la organización, es factible el establecimiento de las coordinaciones que aseguren el cumplimiento de todo lo planificado, determinar los responsables, fijar las responsabilidades, los objetivos de las tareas y las relaciones entre ellos.
- La regulación propicia conocer las irregularidades e imprevistos que ocurren en los procesos y adoptar las decisiones y correcciones pertinentes para el logro de los objetivos previstos.
- El control asegura el conocimiento sobre el grado de cumplimiento de lo planificado, las causas de las insuficiencias y definir las acciones correctivas necesarias para solucionarlas.
- La evaluación permite valorar el estado de los procesos, el desempeño de cada uno de los participantes en los mismos (dirigentes y dirigidos), los factores que influyen positiva y/o negativamente, las amenazas y oportunidades para tomar las decisiones necesarias que aseguren alcanzar la meta.

El incumplimiento o violación de alguna de las funciones, atenta contra el éxito de la gestión de dirección y el cumplimiento de los objetivos trazados, pues **“están interrelacionados”** por lo que **“el comportamiento de cada elemento o la forma en que lo hace afecta el comportamiento del todo”** y como es lógico, **“la forma en que el comportamiento de cada elemento afecta el comportamiento del todo depende al menos de uno de los demás elementos.”** Lara (1990) (25) Entiéndase por elementos, las funciones de dirección para el análisis que se realiza.

La dirección de la Educación Media Superior como proceso tiene su sustento en las concepciones generales de la dirección y específicamente las referidas a la Dirección Educacional, de la cual toma en consideración sus leyes y para ello el autor asume las enunciadas por Bringas, (2000) (26).

Primera ley de las relaciones del proceso de dirección educacional en el contexto social: ley de la pertinencia social de la dirección educacional.

Segunda ley de las relaciones entre lo social e individual: ley de la conjugación armónica entre lo social e individual en la dirección educacional

Tercera ley de las relaciones internas entre los diversos componentes del proceso de dirección institucional: Ley de la integración y diferenciación de los componentes de la dirección educacional.

Las leyes anteriormente enunciadas son asumidas por las razones siguientes (las que coinciden con las expuestas por Almaguer (2008) (27) al expresar que:

- Asumen como presupuesto teórico fundamental la Teoría General de Sistema y el Enfoque Sistémico que se refleja en ellas.
- Tienen como elemento común las relaciones entre el proceso y el contexto, entre lo social e individual y entre los componentes internos del proceso.

Estos elementos resultan básicos para comprender el funcionamiento del proceso de dirección de la Educación Media Superior. Además, es necesario tener en cuenta los principios que sustentan este proceso; para ello se analizaron las propuestas de varios autores como: Fayol; (1916), Carnota; (1990), Cohen; (1991), Escuela superior de estudios de Marketing (ESEM); (2000), García; (1996), Manzano; (1999), Bringas; (2000), Valle; (2002) entre otros.

A partir de considerar la pertinencia de los principios propuestos y valorando la necesidad del campo de acción que ocupa la investigación, el autor asume como principios de la dirección que deben ser aplicados en el ejercicio de la dirección de la Educación Media Superior los siguientes:

1. **“Unidad de dirección:** un dirigente y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo se necesitan para coordinar, unificar, y centrar debidamente la acción”. Fayol (1916) (28). En el caso de la Educación Media Superior, la unidad de dirección estará dada por la coordinación adecuada de las influencias que se ejercen sobre los niveles de las estructuras hasta la escuela a través de una sola vía que permita la coherencia necesaria.
2. **“Principio de la consideración de la unidad en la diversidad y viceversa:** Propugna la necesaria consideración de las particularidades de cada sujeto para lograr su transformación, la de los colectivos, así como de las instituciones y zonas, pero simultáneamente se han de tener en cuenta los fines comunes a lograr, y las consideraciones colectivas que garantizan la unidad de pensamiento y acción”. Valle (2001) (29). En el caso de Educación Media Superior, este principio se cumple cuando se garantiza que a pesar de la diversidad que implica la dirección de tres tipos de enseñanzas (preuniversitaria, técnica profesional y adulto) se logre la unidad necesaria en las acciones encaminadas a lograr los objetivos comunes.

3. **“Unidad entre la dirección y la información:** Todo proceso de dirección es simultáneamente un proceso informativo. Es imposible separar la dirección de la información: a cada cargo de dirección corresponde una cantidad y calidad determinada de información consecuente con la forma en que el ocupante de dicho cargo debe ejecutar el proceso de dirección”. Carnota (1980) (30). Para la Educación Media Superior la diversidad de vías que actualmente participan en la trasmisión de la información a los niveles de la estructura hasta la escuela, resultan entrópicas e inadecuadas, por lo que se constituye en una necesidad la unidad en información que llega hasta cada centro docente.

Son indispensables, útiles y objetivos todos los principios, pero el autor centra su atención en los referidos anteriormente, criterios que lógicamente asume, pero que deben adaptarse a la situación concreta de la época y al desarrollo alcanzado en la ciencia de la dirección. Todos ellos convergen en lo aconsejable de la unidad de mando y de dirección, lo que facilita la unidad de acción y asegura la unidad del sistema y un mayor nivel de concreción del proceso de dirección donde la cantidad y calidad de la información oportuna es indispensable para orientar al colectivo hacia los objetivos y fines que se persiguen.

Desde la posición del autor, hay que tener en cuenta las tendencias actuales en ese campo:

- La dirección en equipo.
- No carácter unipersonal.
- La necesaria coherencia que como resultado de la unidad de la dirección permita que a los colaboradores o subordinados les llegue una información coherente por una sola vía.
- La unidad de influencia en la dinámica del proceso de dirección para lograr los modos de actuación requeridos en los colaboradores o subordinados.

Papel del mando único.

La función de mando o regulación ha tenido diferentes definiciones; mando, regulación, dirección. Está dirigida a regular el proceso de movimientos de cambios que se producen en un sistema producto de las influencias internas y externas. Mediante ella las acciones se inician, se modifican o se detienen.

Un dirigente existe porque tiene subordinados. El mando se relaciona con la regulación de los subordinados para que cumplan los objetivos o tareas asignadas, incluye por tanto, la comunicación con el colectivo, su motivación, en fin su dirección.

El mando da vida a la planificación y a la organización, manifiesta la capacidad del dirigente para poner en marcha las decisiones adoptadas, exige capacidad para establecer relaciones e interrelaciones del trabajo, la cooperación rebasa las limitaciones de la capacidad individual.

El mando exige la creación por el dirigente del ambiente adecuado para que las personas trabajen con satisfacción y armonicen los objetivos. Exige orientar y comunicar la información necesaria, las órdenes deben considerar las características del momento, del receptor y de la actividad, por eso es importante tener presente la unidad de mando, donde “cada subordinado es responsable ante un superior”, pues “si a uno se le exige obedecer a dos o más, a la postre se encontrará con órdenes e instrucciones contradictorias, y por ello tal vez no cumpla con ellas en forma satisfactoria y hasta puede sentir una fuerte tensión” por lo que “...cuando más se acerque una estructura a la unidad de mando, más clara se volverá la dirección para los subordinados.” ESEM (2000) (31)

En el ejercicio del mando se debe tener conciencia de que se dirigen personas con intereses, motivaciones y características diferentes y es importante el uso de la delegación para que los subordinados participen en el proceso de decisiones a la vez que se estimula la iniciativa y la creatividad.

Al ejercer el mando se ponen de manifiesto otras características de la dirección como la autoridad, la responsabilidad, la decisión, la disciplina y la iniciativa. Lo anterior sustenta las concepciones del autor sobre la necesidad de que la influencia de dirección en la Educación Media Superior se reciba a través de una sola vía, su estructura municipal, avalada su importancia en los principios de Unidad de mando y Unidad de dirección, que se asume despojado de toda investidura autoritaria y arbitraria que pueda transmitir la palabra mando, enfatizando en la necesidad de su carácter único, reflejado como unidad de influencia.

0.3 La Teoría General de Sistema y el Enfoque Sistémico para modelar el proceso de dirección en la Educación Media Superior

En la consulta bibliográfica realizada, aparecen varias definiciones de sistema como las de Bertalanffy; (1954), Afanasiev; (1977), Omarov; (1977), Carnota; (1980), (Beer; (1983) Karifa; (1999), Lara; (1990); (1990), UCECA; (1980) entre otros.

No obstante, es oportuno reflexionar sobre la dirección como sistema y sus funciones. El investigador parte de algunas consideraciones sobre la Teoría General de Sistema (TGS), que desde sus orígenes (1945) y aún en la actualidad, se emplea como una herramienta de análisis; es decir, surgió de la necesidad de descomponer un todo para comprender la estructura de cada una de sus partes y de estudiar la relación que, en el desarrollo de sus funciones tenía con los demás, y estrechamente vinculado a ella surgió el enfoque de sistema (ES), cuyo desarrollo se inició a partir de 1954.

A modo de reflexión se citan algunas definiciones de sistema:

- “...en sus orígenes, (...), la Teoría General de Sistemas se empleó como una herramienta de análisis, es decir, surgió de la necesidad de descomponer un todo para comprender la estructura de cada una de sus partes y estudiar la relación que en el desarrollo de sus funciones tiene con los demás.” UCECA, (1980) (32)

- “...el enfoque de sistema es el componente operativo de la TGS, por cuanto mientras la última es una “herramienta de análisis que va de lo complejo a lo simple, del todo a sus partes podemos inferir que el enfoque de sistema es un elemento de síntesis ya que va de lo simple a lo complejo y de las partes al todo” Lara (1990) (33),
- “... el sistema es un conjunto de elementos que cumple tres condiciones: 1- Los elementos están interrelacionados; 2- El comportamiento de cada elemento o la forma en que lo hace afecta el comportamiento del todo; 3- La forma en que el comportamiento de cada elemento afecta el comportamiento del todo depende al menos de uno de los demás elementos.” Lara (1990) (34)

Las definiciones de los autores citados se acercan de una manera u otra a la dirección como sistema, pero la que ofrece Lara Lozano, a juicio del autor, la caracteriza con más exactitud, cuyas funciones se comportan según los tres elementos que contiene dicha definición.

Del estudio y análisis de las definiciones, el autor considera como rasgos esenciales los siguientes:

- Conjunto de elementos dinámicamente relacionados.
- Engendran una nueva cualidad integradora.
- Persiguen alcanzar un objetivo o propósito.
- Los elementos forman un complejo o un todo.
- Los elementos pueden ser físicos, biológicos o teóricos.
- La forma de interacción de los elementos afecta el comportamiento del todo.
- Los elementos están estrechamente relacionados por un objetivo común.

En el caso específico de la Educación, los elementos (entre los que intervienen seres vivos incluyendo al hombre como principal protagonista) tienen un “constante intercambio de materia y energía con su medio” (35), “las relaciones entre sus elementos son extremadamente complejas” (36) dado el accionar de dirigentes educacionales, docentes, personal no docente, la familia, alumnos y la comunidad, la forma en que se relacionan los distintos elementos es determinante en la calidad del servicio que se presta y el producto que se entrega a la sociedad.

CAPÍTULO II. MODELO PARA LA DIRECCIÓN DE LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR DESDE LA ESTRUCTURA MUNICIPAL

En el presente capítulo se exponen los resultados del estudio diagnóstico acerca de la situación actual que presenta el proceso de dirección de la Educación Media Superior en la estructura municipal del territorio de Báguano, de la provincia de Holguín, en la República de Cuba, además de un modelo para la dirección de dicho proceso y su valoración a través del criterio de expertos.

2.1 Estado actual del proceso de dirección de la Educación Media Superior en el municipio de Báguano.

Para la realización del diagnóstico, se definieron los objetivos, los contenidos, y los métodos a tener en cuenta. Determinar el estado actual del proceso de dirección de la estructura municipal de la Educación Media Superior en el territorio, es el objetivo general del diagnóstico, y como objetivos específicos fueron planteados los siguientes:

- Comprobar cómo el modelo del proceso de dirección actual influye sobre las escuelas de la Educación Media Superior en el territorio.
- Identificar la efectividad de la aplicación del sistema de trabajo y del proceso de dirección de la Educación Media Superior.
- Comprobar el nivel de preparación de los metodólogos en las áreas de conocimiento.
- Conocer si los centros docentes reciben indicaciones y/u orientaciones del nivel provincial, de funcionarios municipales y otros organismos sin el conocimiento previo de la estructura municipal de la Educación Media Superior en el territorio.
- Constatar el nivel de influencia que ejerce la estructura municipal de la Educación Media Superior sobre las escuelas que atiende y cómo se materializa la misma en el modo de actuación de los directores.
- Comprobar el nivel de organización e integración de los actores educativos y sociales para su influencia sobre las escuelas a través de las visitas.
- Valorar los resultados que se alcanzan en la educación y su correspondencia con las aspiraciones planteadas en la implementación de las transformaciones.
- Comprobar el funcionamiento de las escuelas como microuniversidad.

Su contenido se definió a partir de considerar como variable su funcionamiento general y dentro de ella tener en cuenta tres dimensiones:

1 Estructura.

1.1 Pertinencia de las formas actuales en la dirección.

1.2 Coherencia y funcionabilidad del Sistema de trabajo.

2 Vías de influencia.

2.1 Preparación metodológica.

2.2 Vías por las que las escuelas reciben las indicaciones.

2.3 Influencia de la estructura municipal sobre la Educación Media Superior.

3 Resultados.

3.1 Resultados que se obtienen en los principales indicadores de eficiencia.

3.2 Funcionamiento de las escuelas.

Se utilizaron los métodos: observación, entrevistas, encuestas y revisión de documentos para los que se elaboraron los instrumentos correspondientes. (Ver anexos 2 al 11).

Aplicación de los instrumentos diagnósticos

En los cursos escolares 2005– 2006 y 2006 -2007 se desarrolló un estudio en una población integrada por 268 personas y 9 centros docentes de la Educación Media Superior. De ella se escogió una muestra de 123 de sus integrantes que representa el 45,8%, dividida en 5 grupos:

- 0. Miembros de los consejos de dirección estrecho de las escuelas (11, que representan el 50% de ese grupo).
- 0. Jefes de departamentos de los centros docentes (13, que representan el 59% del grupo).
- 0. Funcionarios de la Dirección Provincial de Educación (DPE), del Instituto Superior Pedagógico (ISPH) y de la Dirección Municipal de Educación (16, que representan el 11,2 % de la población escogida).
- 0. Sede pedagógica municipal. (3, que representa el 37% de sus integrantes).
- 0. Profesores Generales Integrales y otros docentes. (80, que representan el 36,8% del grupo).

De los 9 centros de la Educación Media Superior en el territorio, se escogieron 4 (de las tres educaciones) que representan el 44,4% para analizar las visitas que se le realizaron durante el último cuatrimestre del año 2007 (septiembre-diciembre) y en el mes de enero de 2008. La coordinación con el grupo de inspección de la Dirección Municipal Educación permitió el acceso a los informes de visitas. (Ver anexo12)

Para comprender los resultados del diagnóstico es necesario conocer la estructura, funcionamiento y composición de la Educación Media Superior.

Existe la Dirección Municipal de Educación (DME), que se subordina administrativamente al gobierno municipal, políticamente al Partido Comunista de Cuba (PCC) en el territorio y metodológicamente a la Dirección Provincial de Educación (DPE), donde existen los subdirectores de: Infancia, Secundaria Básica, Preuniversitario, Educación de Adultos, Educación Técnica y Profesional, Inversiones y Economía. Existe un grupo de inspección y otro de cuadros, además de un número de asesores, metodólogos y otros trabajadores.

La Dirección Municipal Educación es dirigida por un director municipal al que se subordinan las subdirecciones de: la Infancia, Secundaria Básica, Educación Media Superior, Economía e Inversiones. También existe un grupo de inspección y otro de cuadros, además de un número de asesores, metodólogos y otros trabajadores.

Los subdirectores municipales de la Educación Infantil, Secundaria Básica, Economía e Inversiones, al igual que los asesores, Cuadros e Inspección, se subordinan metodológicamente a sus respectivos homólogos en la DPE.

La subdirección de la Educación Media Superior, presenta una característica particular, pues se subordina metodológicamente a tres subdirecciones provinciales: Preuniversitario, Educación de Adultos y Educación Técnica y Profesional. Situación similar ocurre con el Instituto Superior Pedagógico, pues están separadas la Facultad de Ciencias Técnicas, la de Media Superior y la Cátedra de Adultos, pero las tres preparan y orientan metodológicamente a la subdirección municipal que atiende a la Educación Media Superior.

A la Educación Media Superior en el territorio, se le subordinan la Educación de Adultos, la Educación Técnica y Profesional y la Educación Preuniversitaria, pero al mismo tiempo, los directores de esas escuelas se subordinan al director municipal.

Por otro lado, el proceso de dirección de la Educación Media Superior puede describirse de la siguiente forma:

Existe la subdirección de la Educación Media Superior (dirigida por un subdirector) que se subordina directamente al director municipal en el territorio y a la vez responde a tres dirigentes provinciales como ya se explicó.

La subdirección cuenta con un equipo metodológico integrado por dos metodólogos integrales (de Educación Técnica y Profesional y de la Educación Preuniversitaria), un responsable de enseñanza práctica, un coordinador y un metodólogo para la Educación de Adultos y tres coordinadores para el desarrollo de las actividades conjuntas con la sede pedagógica. Los tres últimos radican en la sede, lo que implica una doble subordinación (Dirección Municipal de Educación y Sede Pedagógica) y sus planes de trabajo así como sus certificados de evaluación del desempeño se confeccionan por la sede sin tener en cuenta los criterios e intereses específicos de la subdirección que al mismo tiempo funge como decana de dicha educación en el territorio.

La influencia sobre las escuelas se produce por diferentes actores (educativos y sociales):

- **Educativos:** son los funcionarios del sector de educación.
- **Sociales:** son los organismos, organizaciones y entidades ajenas al sector educacional.

En los actores educativos se encuentran:

- Dirección Provincial de Educación (Educación Técnica y Profesional, Educación Preuniversitaria y Educación de Adultos)
- Director municipal.
- Sede Pedagógica Municipal. (Sede)
- Asesor del sistema.
- Asesor de salud.
- Asesor de Informática.
- Asesor del Programa Audiovisual.
- Asesor de Extraescolar y becas.

- Asesor de divulgación.
- Asesor de actividades científicas.
- Asesor de Educación Estética
- Asesor del Consejo de Atención a Menores. (CAM)
- Asesores del Centro de Diagnóstico y Orientación. (CDO)
- Subdirección económica con todo su aparato administrativo
- Departamento de planeamiento.
- El grupo agroalimentario
- Subdirección de Inversiones.

En los actores sociales se encuentran:

- Partido Comunista de Cuba (PCC).
- Poder Popular (P. Popular).
- Salud Pública.
- Comité Militar. (Sector Militar).
- Instituto Nacional de Deportes y Recreación (INDER).
- Unión de Jóvenes Comunistas (UJC).

2.2 Modelo para la dirección de la Educación Media Superior en el municipio de Báguano.

El término modelo, del Latín modelus, que significa medida, magnitud, está relacionado con la palabra modus (copia, imagen).

Existen distintas definiciones de modelo como las de Davidov; (1972), González y Ayarza; (1996), Sierra; (2003) Ronda y Lasura; (2004), Kaufman; (1996) García; (1995), García; (2003), Arredondo y otros; (1994), entre otros.

El autor considera, después de analizar varias definiciones, que los modelos tienen las siguientes características:

- Representan un objeto, fenómeno o proceso de la realidad.
- Propician la interpretación de los nexos, las relaciones esenciales del objeto y sus cualidades.
- Representación subjetiva del sujeto que los concibe. Son una sistematización de ideas.
- Interpretan, diseñan y ajustan la realidad que corresponda a una necesidad histórica concreta.
- Constituyen una traducción de la idea concebida a los usuarios que utilizan o estudian el modelo.

Las definiciones analizadas satisfacen, a juicio del autor, los propósitos que se persiguen en este epígrafe, pero considera que la más acabada y por tanto la que más se ajusta y asume como criterio, es la de Arredondo, M y otros (1994):(37) "Construcción teórica caracterizada por un nivel de abstracción con las siguientes características: consisten en un conjunto de supuestos acerca de algún objeto o sistema, describen un tipo de objeto o sistema atribuyéndole lo que pudiera llamarse una estructura interna, una composición o un mecanismo que explicará, al tomarlo como referencia, diversas propiedades de ese objeto o sistema. Se consideran una aproximación útil para ciertos propósitos".

Las características que le atribuyen Arredondo y otros, tienen en cuenta lo objetivo, lo subjetivo, la estructura interna del objeto o fenómeno, su funcionamiento como sistema y su utilidad para analizar ciertos fenómenos y procesos. La definición permite realizar un análisis del funcionamiento interno del campo de acción de la investigación, explicar sus diversas propiedades e idear una aproximación que permita modelar dicho proceso.

La estructura municipal de la Educación Media Superior dirige, asesora y responde por el proceso de cambio en esa educación. A la luz de las transformaciones, se requiere un cambio de mentalidad y de estilo de trabajo dada la complejidad de las tres educaciones que la integran, así como modelar el mismo, puesto que "... se hace necesario también una modelación del papel que deben jugar las estructuras de dirección en el proceso de transformación, ya que ellas tienen que llevar el peso de la dirección de las transformaciones..." (38)

Las premisas que sustentan la modelación del proceso de dirección de la Educación Media Superior desde la estructura municipal son las siguientes:

4. Considerar las exigencias planteadas a la Educación Media Superior en el contexto de las actuales transformaciones.
4. Tener en cuenta el lugar que ocupa la Educación Media Superior en la estructura municipal.
4. Considerar la complejidad de la dirección de la Educación Media Superior dada la diversidad que implican las tres educaciones.
4. Atender la diversidad de su objeto de dirección y la diferenciación de su actuación para su equipo subordinado y hacia los directores de centros.
4. Considerar el carácter funcional de la dirección como un proceso que exige planificación, organización, evaluación y control.
4. Considerar para su funcionamiento las directrices siguientes:
 - El director municipal es la máxima autoridad de educación en su municipio.
 - El director de la Sede pedagógica funcionalmente, es el subdirector número uno del municipio, aunque laboralmente no se subordine a éste.
 - Los asesores no podrán orientar directamente a los centros, su función es preparar a la estructura de la educación para que ésta influya sobre las escuelas.

- Los organismos y organizaciones del territorio deberán coordinar su incidencia en los centros a través de la educación.
- La Dirección Provincial de Educación y la Dirección Municipal de Educación orientarán a las escuelas a través de la subdirección de la Educación Media Superior de la estructura municipal.
- Las visitas a los centros se efectuarán de conjunto con el equipo metodológico de la Educación Media Superior.
- Los directores de centros son los principales cuadros de la Educación Media Superior, preparados y con la creatividad necesaria que le permita proyectar su trabajo de acuerdo al contexto en que se desarrollan.

Modelo para la dirección de la Educación Media Superior.

El modelo propuesto es un sistema que está conformado por tres subsistemas que se relacionan mutuamente:

- b) **Subsistema directivo**
- b) **Subsistema ejecutivo**
- b) **Subsistema formativo.**

Funciones y componentes de los subsistemas.

c) El subsistema directivo.

Tiene como función dirigir y hacer realidad el cumplimiento de la política educacional en el municipio. Sus componentes, a través del subsistema ejecutivo, inciden sobre el subsistema formativo. Está integrado por los siguientes componentes:

- Director
- De superación y formación profesional (Sede pedagógica)
- Las educaciones (Infancia, Secundaria Básica y Media Superior)
- Los asesores
- De inspección escolar
- De aseguramiento material

b) El subsistema ejecutivo.

Es donde se concreta la dirección de la educación en el territorio, constituye el subsistema a través del cual deben llegar todas las orientaciones que guían el funcionamiento del subsistema formativo. Es el encargado de lograr la unidad de influencias de las estructuras de direcciones del municipio y de la Dirección Provincial de Educación en las escuelas (subsistema formativo). En el caso de la Educación Media Superior, está integrado por los siguientes componentes:

- **El subdirector:** quien desempeña el rol decisivo y se subordina directamente al director municipal. En él se cumplen los principios y funciones de dirección en pos del cumplimiento de la política educacional adecuando las distintas indicaciones, orientaciones y acuerdos emanados del nivel superior a las características concretas de la Educación Media Superior mediante la dirección participativa y el activo accionar del núcleo del Partido Comunista de Cuba, la sección sindical y las organizaciones estudiantiles (Federación Estudiantil Universitaria y la Federación Estudiantil de Enseñanza Media).
- **Los metodólogos:** son los encargados de brindar el asesoramiento necesario para materializar las orientaciones dadas al subsistema formativo, todas las actividades diseñadas en el componente anterior para hacer cumplir la política trazada para la educación. Participan activamente en la preparación y desarrollo de los Entrenamientos Metodológicos Conjuntos. Radican en la Dirección Municipal de Educación y se subordinan al subdirector.
- **Los coordinadores:** tienen la responsabilidad de mantener una correcta integración entre la Educación Media Superior y la Sede pedagógica. Se encargan de todo el proceso docente educativo en la superación profesional de los futuros profesores y la preparación de sus tutores en el subsistema formativo así como de todo lo concerniente a la formación profesional. Participan activamente en la preparación y desarrollo de los Entrenamientos Metodológicos Conjuntos. Radican en la Sede pedagógica, por lo que poseen una doble subordinación.
- **El responsable de enseñanza práctica:** participa activamente en la preparación y desarrollo de los Entrenamientos Metodológicos Conjuntos. Radica en la Dirección Municipal de Educación y se subordina al subdirector. Responde por todo lo concerniente al desarrollo de la enseñanza práctica en aquellas entidades con las cuales tiene convenios el subsistema formativo. Garantiza la materialización de las prácticas laborales de todos los alumnos en el territorio además de las actividades de formación vocacional y orientación profesional y el funcionamiento de las organizaciones estudiantiles.

c) El subsistema formativo.

Es donde se concreta el proceso de formación integral (la institución educativa). Ejecuta todas las acciones orientadas por el subsistema ejecutivo con la activa participación de los factores y la familia en función de la formación integral de los alumnos, además de responder por "...la cobertura presente y futura, del personal pedagógico (...) por el cumplimiento del plan de plazas de las carreras pedagógicas, con un efectivo trabajo de motivación hacia las mismas..." (39) y con su protagonismo, se convierte en la institución más importante de la comunidad. Son componentes de ese subsistema los siguientes:

- **El Consejo de dirección:** garantiza el proceso de dirección. En él se cumplen los principios y funciones

de dirección para ejecutar y cumplimentar lo indicado y orientado por el subsistema ejecutivo en función de la política educacional. Guía al resto de los componentes en el desarrollo de las actividades y coordina su accionar con los factores del centro y la comunidad.

- **El consejo técnico:** es el encargado de todo el trabajo y la preparación metodológica en el subsistema para garantizar la concreción de la política educacional en la formación de los discípulos y el cumplimiento del fin de la educación. Traza las pautas a seguir en el trabajo y la preparación metodológica para lograr la idoneidad profesional de la cobertura docente.
- **Colectivo de departamentos:** ese componente del subsistema está integrado por profesores (incluyendo a los docentes en formación) de las áreas de conocimientos o afines por especialidades, es la célula fundamental del trabajo y la preparación metodológica, la que asume gran importancia en las actuales condiciones de la escuela como microuniversidad; lo que implica la preparación del profesor tutor y a tiempo parcial. A través de ese componente se concreta la dirección del proceso. Se encarga de ejecutar las orientaciones e indicaciones emanadas en el componente anterior priorizando la preparación del colectivo docente para un óptimo desempeño en el proceso docente educativo. Tiene un papel creador y desarrollador de hábitos, habilidades, actitudes, aptitudes y de formación laboral de los educandos en su preparación para la prosecución de estudios superiores y su incorporación al trabajo.
- **Factores – Familia** (es el componente del subsistema que está integrado por las organizaciones políticas, de masas, estudiantiles y los padres o tutores de los alumnos): juega un papel protagónico en el subsistema, pues agrupa y guía a los estudiantes a través de las organizaciones estudiantiles como actores conscientes en el proceso docente educativo como un proceso bilateral. A través de las organizaciones políticas y de masas, logra la incondicionalidad de los trabajadores en la participación en todas las actividades que se desarrollan en el subsistema así como el apoyo consciente de la familia como copartícipe en la formación integral de los alumnos.
- **Trabajadores no docentes:** desarrolla todas las actividades de apoyo y aseguramiento a la docencia, garantiza la base material de estudio (BME) y la base material de vida (BMV). Con su ejemplar conducta y actuación influye en la formación aptitudinal y conductual de los educandos.
- **Estudiantes:** constituyen la razón de ser de todo el sistema. En él se encuentran los estudiantes de la Educación Media Superior que se distinguen por la diversidad de intereses, motivaciones, aspiraciones y ser un grupo etéreo muy heterogéneo. Y están organizados en la Federación Estudiantil de la Enseñanza Media, exceptuando a los de la Tarea Álvaro Reynoso y una parte de la Educación de Adultos.

Dinámica del funcionamiento del modelo.

Los subsistemas que conforman el modelo poseen relaciones dialécticas de dependencia y se condicionan mutuamente al igual que los componentes que integran cada subsistema.

Para comprender lo expuesto anteriormente, el autor divide el análisis convenientemente en dos partes:

- h) las relaciones entre los subsistemas del modelo.
- h) las relaciones entre los componentes de cada subsistema.

e) Las relaciones entre los subsistema del modelo.

En el modelo, el subsistema directivo es el de más jerarquía porque ofrece las orientaciones para cumplimentar la política educacional que se materializa con la implementación de estrategias y actividades diseñadas y adecuadas al contexto en los subsistemas ejecutivo y formativo.

Del subsistema directivo dependen los subsistemas ejecutivos y formativos dados su función directiva pero al mismo tiempo esos dos subsistemas son los encargados de asegurar la concreción del directivo.

Las relaciones dialécticas que se producen entre los componentes dentro de los subsistemas ejecutivo y formativo respectivamente y con el subsistema directivo, posibilitan encontrar las vías que concretan la dirección del proceso.

A través del subsistema ejecutivo, el directivo ejerce su influencia sobre el formativo y garantiza la retroalimentación necesaria sobre el funcionamiento del formativo a través del componente de inspección escolar, como una manifestación de la autopoiesis que caracteriza los sistemas.

Independientemente de que el subsistema directivo tiene la mayor jerarquía dentro del sistema, sin los otros dos no podría alcanzar los fines de la educación, pues necesita de ellos para materializarlos.

e) Las relaciones entre los componentes de cada subsistema.

Las relaciones entre los componentes del subsistema directivo.

El director municipal, a través del resto de los componentes del subsistema indica, orienta y dirige las actividades y tareas necesarias para hacer cumplir la política educacional en el territorio y al mismo tiempo se retroalimenta con las informaciones que ellos le proporcionan.

El componente asesor prepara (asesora) a las educaciones, a inspección escolar, a los de aseguramientos materiales para el logro de los objetivos que a ellos le compete y en las cuales aquellos no son especialistas.

Las educaciones ejecutan las orientaciones e indicaciones del director municipal y a través de ellas se canaliza lo concerniente al resto de los componentes. Las actividades de supervisión, control y asesoramiento al subsistema formativo, se realizan a través de la Educaciones Media Superior.

El componente de aseguramiento material, garantiza la base material de vida y de estudio para que el resto de los componentes cumplan sus funciones. El componente de inspección escolar sirve de retroalimentación al resto de los

componentes al supervisar e informar los resultados. Al componente de superación y formación profesional, le brindan servicios el resto de los componentes para el desarrollo de la docencia y él a vez prepara y forma los profesionales para todos los componentes brindando la información mediante los colaboradores sobre el rendimiento y desarrollo de los mismos. En el subsistema la jerarquía es ejercida por el director municipal respecto al resto de los componentes.

- **Las relaciones entre los componentes del subsistema ejecutivo.**

El subdirector, al cumplir los principios y las funciones de dirección, guía y dirige al resto de los componentes para la ejecución de la política educacional referida a la Educaciones Media Superior. La correcta concreción de lo orientado por el subdirector depende del accionar del resto de los componentes del subsistema y ellos a su vez dependen de la orientación del subdirector por su función directiva y orientadora. En las visitas, análisis, despachos y reuniones al subdirector le sirve de retroalimentación la labor realizada por el resto de los componentes.

Los metodólogos, en su condición de integrales supervisan las actividades referentes al resto de los componentes del subsistema y al intercambiar con ellos sobre los resultados se produce una retroalimentación e interacción. Del accionar del responsable de enseñanza práctica depende en gran medida el proceso pedagógico profesional, del accionar de los coordinadores depende en gran medida la calidad en la formación de los futuros docentes y de éstos la calidad de los servicios que el sector brinda a la sociedad.

- **Las relaciones entre los componentes del subsistema formativo.**

El componente consejo de dirección, para concretar la dirección del proceso depende del resto de los componentes y aquellos están condicionados al primero y le sirven de retroalimentación. A través del consejo técnico y los colectivos de departamento es una de las vías por donde llega hasta los estudiantes las orientaciones e influencias del consejo de dirección.

El consejo de dirección traza las estrategias del trabajo y la preparación metodológica que se ejecutan y concretan en los colectivos de departamentos y en ellos surgen ideas y sugerencias que retroalimentan al consejo técnico. El primero depende del segundo para materializar las acciones trazadas, pero el segundo depende y necesita del primero para desarrollar un proceso coherente y efectivo.

El componente factores- familia, necesita del consejo de dirección, del consejo técnico y del colectivo de departamentos para estar orientado y actualizado sobre el proceso docente educativo pero ellos también necesitan del apoyo y el accionar de ese componente para fortalecer su labor.

El componente estudiante depende del resto de los componentes para alcanzar sus aspiraciones y satisfacer sus necesidades en el subsistema a la vez que aquellos no pueden existir sin su presencia, pero además, los resultados que van alcanzando los alumnos constituyen indicadores fundamentales para medir la calidad y efectividad de la dirección del proceso.

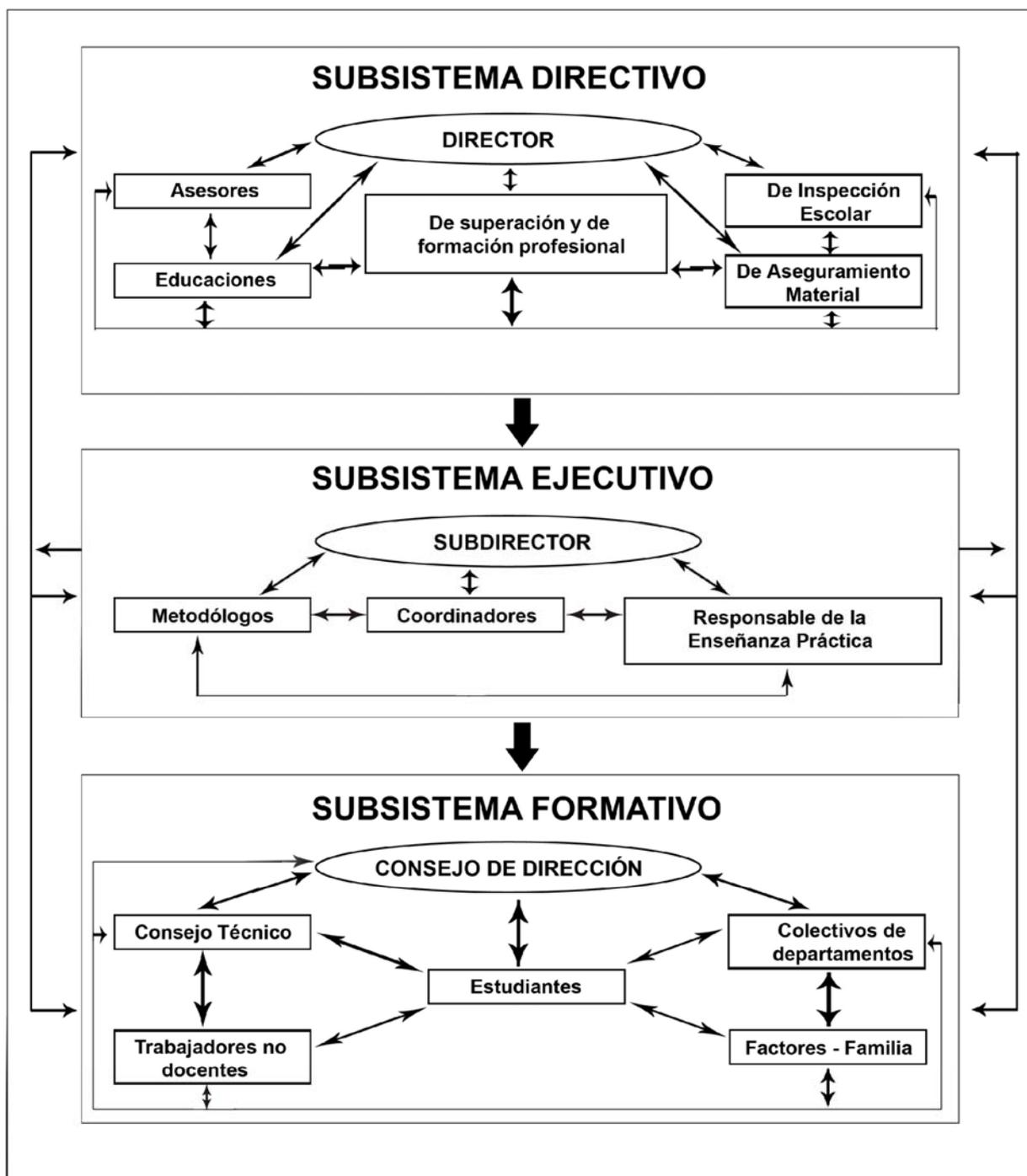


Fig. 2.1 Esquema que representa el modelo teórico para la dirección de la Educación Media Superior en el Municipio de Báguano

Metodología para la aplicación del modelo.

Utilizando como referencia el Sistema de trabajo del Ministerio de Educación, diseñado por el DrC Alonso (2002) (40), el modelo de dirección propuesto se materializa en la práctica a través del sistema organizativo del trabajo que se propone a continuación y que consta de tres etapas:

Primera etapa: **de preparación previa.** Donde se garantiza todas las acciones de planificación y organización necesarias para la realización de las tareas del mes, enfatizando en la preparación de los dirigentes y funcionarios que se encargaran de la ejecución o cumplimiento de las acciones previstas.

Segunda etapa: **de ejecución.** Donde se concretan las acciones previstas, predominando la demostración como vía de contribuir a la preparación de los docentes y cuadros.

Tercera etapa: **de conclusiones y evaluación.** En esa etapa se realizan las valoraciones de las acciones desarrolladas, se determinan los principales logros y deficiencias, así como sus causas, se establecen las regularidades que tienen mayor incidencia en el desarrollo del proceso docente educativo, y se analizan las acciones de mejora que pueden desarrollarse. Toda esa información sirve de base para la evaluación del desempeño de los directivos y para la

proyección de la próxima etapa.

El sistema organizativo del trabajo se concibe con un carácter cíclico, razón por la cual se expone partiendo de la cuarta semana del mes, que coincide con la tercera etapa para evidenciar que los resultados de esa son básicos para iniciar la etapa de preparación previa.

Tercera etapa: **de conclusiones y evaluación**

- **En la cuarta semana de cada mes:**

El primer día se reúne el subsistema ejecutivo con todos sus componentes para realizar el balance del trabajo de la etapa. Cada componente expone las principales insuficiencias, causas y posibles soluciones en el desarrollo de su labor. Esa actividad sirve de preparación al subdirector de la Educaciones Media Superior para participar en la reunión del subsistema directivo del cual es componente, mientras que en el subsistema formativo se realizan los claustrillos.

El segundo día, los componentes del subsistema directivo, guiados por el director municipal como principal componente de dicho subsistema, desarrolla el balance del trabajo realizado en el mes. Cada componente expone las insuficiencias existentes en su esfera de trabajo, las causas y posibles soluciones. En el subsistema formativo, el componente colectivo de departamento desarrolla su balance de trabajo y el subsistema ejecutivo se encuentra representado allí por los componentes metodólogos, coordinadores y responsable de enseñanza práctica que participan en dicha actividad como asesoramiento y retroalimentación del proceso.

El tercer día, en reunión del subsistema directivo, se proyecta el trabajo del próximo mes. Cada componente recaba el apoyo necesario en lo material, financiero y humano para el desarrollo de la labor que se proyecta. El componente que representa a la Educaciones Media Superior, recibe todas las orientaciones e indicaciones que se deban transmitir al subsistema formativo del resto de los componentes para que les llegue por vía del subsistema ejecutivo. A la vez, el componente consejo técnico del subsistema formativo, realiza el balance del trabajo desarrollado con la participación de los componentes metodólogos, coordinadores y responsable de enseñanza práctica del subsistema ejecutivo que participan en dicha actividad como asesoramiento y retroalimentación del proceso.

El cuarto día, se reúne el subsistema ejecutivo con la participación de todos sus componentes para proyectar el trabajo de la próxima etapa. Cada componente recaba el apoyo necesario en lo material, financiero y humano para el desarrollo de la labor que se proyecta. Los componentes del subsistema directivo (previa coordinación del subsistema ejecutivo con aquel o viceversa) participan activamente en la actividad para orientar y preparar a los componentes del subsistema ejecutivo según sus necesidades para influir en el modo de actuación del subsistema formativo.

En esa fecha, el componente consejo de dirección del subsistema formativo, realiza su balance de trabajo que le sirve de preparación al director para la reunión mensual que desarrolla el subsistema ejecutivo con los directores.

El quinto día, se desarrolla la reunión del subsistema ejecutivo (participan todos sus integrantes) con los directores de centros del subsistema formativo. Cada director expone las principales insuficiencias, causas y posibles soluciones en la etapa que se analiza. Los componentes del subsistema ejecutivo tienen una activa participación dado el nivel de actualización que poseen por su participación en los balances del trabajo de los componentes colectivo de departamentos y consejo técnico del subsistema formativo. En esa actividad se proyectan las actividades a desarrollar el próximo mes y los directores recaban el apoyo material, financiero y humano necesario para cumplimentar lo proyectado. Como forma de control y retroalimentación participan componentes designados del subsistema directivo.

El sexto día, en el subsistema ejecutivo, se dedica a la preparación de sus componentes.

Primera etapa: **de preparación previa**

- **En la primera semana de cada mes:**

El primero y segundo días, el subsistema ejecutivo, los dedica a la preparación del Entrenamiento Metodológico Conjunto y la autopreparación para el mismo con la participación de los componentes del subsistema directivo previa coordinación.

En esos días, los componentes consejo de dirección y consejo técnico del subsistema formativo respectivamente, realizan la reunión de proyección del trabajo del mes y la preparación metodológica. (En las escuelas de oficios, el segundo día se desarrolla la reunión de proyección del trabajo del mes en el componente colectivo de departamento).

El tercer día, el subsistema ejecutivo, acompañado de los componentes que se requieren del subsistema directivo, desarrolla el Entrenamiento Metodológico Conjunto en la escuela de oficio "2 de Abril", mientras que el resto de los centros del subsistema formativo desarrollan la reunión de proyección del trabajo del mes en el componente colectivo de departamento, exceptuando la escuela de oficio "Carlos Peña" que la realizó el día anterior.

El cuarto y quinto días, el subsistema ejecutivo, acompañado de los componentes que se requieren del subsistema directivo, desarrolla el Entrenamiento Metodológico Conjunto en la escuela de oficio "Carlos Peña" y la sede "Álvaro Reynoso" de Báguano respectivamente, mientras el resto de las instituciones del subsistema formativo continúan el desarrollo de sus actividades normales.

Segunda etapa: **de ejecución.**

- **En la segunda semana de cada mes:**

En los **tres primeros días**, el subsistema ejecutivo, acompañado de los componentes que se requieren del subsistema directivo, desarrolla el Entrenamiento Metodológico Conjunto en uno de los centros grandes del subsistema formativo (Centro politécnico "Osvaldo Socarrás Martínez" o Instituto Preuniversitario en el Campo "Granjita Siboney"). El resto de las instituciones del subsistema formativo continúan el normal desarrollo de sus actividades.

El cuarto y quinto días, el subsistema ejecutivo, acompañado de los componentes que se requieren del subsistema directivo, desarrolla el Entrenamiento Metodológico Conjunto en el centro unificado "Julio Antonio Mella" y la sede

“Álvaro Reynoso” de Tacajó del subsistema formativo respectivamente, mientras el resto de las instituciones continúan el normal desarrollo de sus actividades.

- **En la tercer semana de cada mes:**

En los **tres primeros días**, el subsistema ejecutivo, acompañado de los componentes que se requieren del subsistema directivo, desarrolla el Entrenamiento Metodológico Conjunto en uno de los centros grandes del subsistema formativo (Centro politécnico “Osvaldo Socarrás Martínez” o Instituto Preuniversitario en el Campo “Granjita Siboney”). El resto de las instituciones del subsistema formativo continúan el normal desarrollo de sus actividades.

El **cuarto y quinto días**, el subsistema ejecutivo, acompañado de los componentes que se requieren del subsistema directivo, desarrolla el Entrenamiento Metodológico Conjunto en los centro unificados “Octavio de la Concepción” y “Ángel Ramón Reyes” del subsistema formativo respectivamente, mientras el resto de las instituciones continúan el normal desarrollo de sus actividades.

La aplicación de la propuesta del sistema organizativo del trabajo respecto al sistema de trabajo actual permite:

- Reducir el número de reuniones de la estructura municipal de la Educación Media Superior (**subsistema ejecutivo**) en siete para dedicarle un mayor tiempo al Entrenamiento Metodológico Conjunto en el **subsistema formativo** y por ende a la dirección del aprendizaje.
- Se propicia mayor independencia al **subsistema formativo** (a los directores de centros) en el desarrollo del proceso de dirección.
- Se reduce la frecuencia de visitas al **subsistema formativo** (a los centros) lo que permite a los directores cumplimentar sus actividades con mayor efectividad.
- El flujo de información llega al **subsistema formativo** por una sola vía (el **subsistema ejecutivo**) lo que posibilita mayor incidencia sobre el modo de actuación de los directivos.
- Permite el logro de mayor integralidad en la preparación de los componentes del **subsistema ejecutivo** y los directores de centros como integrantes de la Educación Media Superior lo que influye positivamente en la política de cuadros.

CONCLUSIONES GENERALES

- La dirección de la Educación Media Superior ha transitado por diversas estructuras y formas organizativas a partir del triunfo de la Revolución Cubana, cuya evolución se ha identificado en 5 etapas (1959 a 1976), ejercida por jefes de departamentos y secciones que asumían las funciones metodológicas y de inspección; (1976 1982), donde se creó en el nivel municipal el cargo de subdirector metodológico que atendía todas las enseñanzas y escuelas auxiliado por un equipo numeroso de metodólogos; (1982 a 1992), se consolidan en el nivel provincial las secciones dentro del departamento de Enseñanza General Politécnica y Laboral para atender cada enseñanza; (1992 a 1999), surge el jefe de enseñanza municipal, que responde directamente al director municipal y (2000 a la fecha), se crea la Educación Media Superior, en el MINED se establece el cargo de viceministro para atenderla y en los municipios aparece la figura del subdirector de esa educación.
- Las concepciones teóricas y metodológicas que han servido para fundamentar la modelación del proceso de dirección de la Educación Media Superior desde la estructura municipal, están en la Dirección Científica Educacional, sus leyes, principios y funciones, y en la Teoría General de Sistema y el Enfoque Sistémico asociado a ella como herramienta metodológica para su diseño.
- Como resultado del diagnóstico se puede inferir que, a pesar del sistema de trabajo y el modelo existente, no se ha logrado una correcta coordinación y unidad de criterios en el proceso de dirección de la Educación Media Superior desde la estructura municipal, afectándose los principios de Unidad de dirección y Unidad de mando y con ello el carácter único del mando como unidad de influencia sobre el modo de actuación de los colaboradores.
- El modelo propuesto está integrado por tres subsistemas: el Directivo, (Dirección municipal) el ejecutivo (subdirección de Educación Media Superior) y el formativo (las escuelas) que se relacionan mutuamente y se materializa en la práctica a través del sistema organizativo del trabajo que se propone (como metodología) el cual consta de tres etapas: **etapa de preparación previa, etapa de ejecución, y etapa de conclusiones y de evaluación.**
- La aplicación del criterio de expertos para valorar la pertinencia del modelo permitió corroborar que existe un consenso favorable muy elevado de éstos acerca de la adecuación de su estructura y la pertinencia de las directrices para guiar el funcionamiento del proceso de dirección de la Educación Media Superior desde la estructura municipal.

REFERENTE BIBLIOGRÁFICO

0. Martí Pérez, José (1990). Ideario Pedagógico. Ed Pueblo y Educación, La Habana. p72
0. Antúnez, Serafín (1995). "Estrategias e instrumentos para la gestión educativa". Práxis. (Material mimeografiado) Donación internacional. Barcelona, España. p 413-422.
0. Por una situación coyuntural, dado el proceso de redimensionamiento en el Ministerio del Azúcar, una parte de los obreros de ese sector se dedican al estudio como empleo, a lo que se le llama tarea “Álvaro Reynoso”.
0. <http://www.cepechicago.unam.mx/programas.html>.

0. Todo lo que aparece en negritas es tomado de <http://www.oei.org.co/quipu/cuba/index.html>.
0. Gómez Betancourt, Mauro (2006). "El bachillerato en Iberoamérica". Holguín, Cuba.
0. Castro Ruz, F (2003). Discurso pronunciado en el acto de inauguración del curso escolar 2003-2004. "La escuela como microuniversidad". La Habana, Cuba, 2003. p2.
0. (2000) Módulo 6. "Técnicas de dirección" del volumen de la "Escuela Superior de Estudios de Márketing (ESEM)", Madrid, España, p7
0. Afanasiev V, G (1978) Dirección Científica de la Sociedad. Editorial Progreso. Moscú.-p20
0. Popov, G J y Dzhavadov, G A (1984). "Organización de la dirección de la producción social". Editorial Pueblo y Educación. La Habana, p10.
0. Omarov, A M (1977). "Elementos básicos de la dirección científica de la sociedad. Editorial Orbe. La Habana p15
0. Yáñez González, E (1985). "Organización de la Economía Socialista". Instituto Superior de la Dirección de la Economía. La Habana, Cuba. p7.
0. Hernández Cotón, Silvio y otros (1986). "Dirección de la producción". Editorial Pueblo y Educación". (T1). La Habana, Cuba. p30
0. Muguerzia, P M, y otros (1986) "Teoría General de la Dirección socialista". Ministerio de Educación Superior. La Habana. Cuba.-p42.
0. Guerra Zaldívar, M (2006). "La evaluación de la calidad del proceso de dirección de los Institutos Superiores Pedagógicos. Tesis en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Pedagógicas. Holguín, Cuba.
0. Valle Lima, Alberto (2001). "Principios de la Dirección Educacional. Apuntes."
0. Tomado del documento de trabajo del director de preuniversitario confeccionado en el curso 2006-2007(Soporte). MINED. La Habana, Cuba. p 2. (Cita la RM 50/60).
0. Alonso Rodríguez, S (2002). El sistema de trabajo del MINED. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana. Cuba.
0. Ibidem 19.
0. Valiente Sandó, P (2005). La Evaluación de la gestión directiva como objeto de la investigación educativa.- p 4-6.- En Revista Electrónica Luz. Año IV. No.4.- Holguín.
0. Otero Y, (2007). La evaluación de la dirección del cambio educativo en las secundarias básicas.
0. Ibidem 22.
0. Borrego Díaz, Orlando. (1989). La Ciencia de Dirección. Algunos antecedentes y enfoques actuales. Departamento Impresos. La Habana. Cuba. p 39.
0. Lo escrito en negrita es tomado de la definición de sistema ofrecida por Lara Lozano, (1990).
0. Bringas Linares, José. (1999). Modelo de Planificación Estratégica Universitaria. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana. Cuba.
0. Adrian Martí, (2008). La evaluación de la dirección del cambio educativo en preuniversitario. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Holguín. Cuba
0. Valiente Sandó, P, (2003). Principios de la Dirección Educacional (Compilación). Holguín. Cuba. (Soporte)
0. Valle Lima, Alberto (2001) "la Dirección en Educación. Apuntes." Cuba (Soporte) p 18
0. Ibidem 28.
0. Ibidem 9
0. UCECA, (1980). En su informe "El enfoque de Sistema en la Formación Profesional en México".
0. Lara Lozano, F (1990) Metodología para la planeación de sistemas: un enfoque perspectivo. Cuaderno de planeación universitaria. México. P7
0. Ibidem 33
0. Beer, S (1983). "Cibernética y Administración". Editorial Continental S. A México, p73.
0. Irigoin Barrence, María, (1980). Modelos para la solución de problemas aplicando el enfoque de sistema. Chile. [Http://www.oei.org.co/quipu/chile/index.html](http://www.oei.org.co/quipu/chile/index.html)
0. Arredondo y otros, (1994). Notas para un modelo de docencia, En: Administración de la Educación IV Curso de Formación de Administradores de la Educación. Ministerio de Cultura y Educación de Argentina, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO – Buenos Aires) y Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). (soporte).
0. Valle Lima, Alberto y otros, (1994) ¿Cómo transformar la Escuela Cubana actual? ICCP. La Habana, Cuba, p 26.
0. Resolución Ministerial 60/07 (Objetivos priorizados del Ministerio de Educación para el curso 2006-2007). Tercer objetivo. Habana, Cuba.
0. Ibidem 19