

# LAS ESTRUCTURAS DE DIRECCIÓN EN LA CONDUCCIÓN CIENTÍFICA DE LAS TRANSFORMACIONES EN LA ESCUELA PRIMARIA

AUTOR: Dr. C. Lázara Herrera Martínez , Dr. C. Silvia García Frías

CENTRO DE PROCEDENCIA: Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (ICCP)

CARGO: Investigadoras

CORREO ELECTRÓNICO: lherrera@iccp.rimed.cu, silviag@iccp.rimed.cu

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: El perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación

Palabras claves: transformaciones educativas

## RESUMEN

Este trabajo forma parte de otros resultados de investigación del Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, vinculados al perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación.

Se vincula al Simposio 3: Perfeccionamiento y transformación de los sistemas educativos, ante la necesidad de la atención integral a la infancia, la adolescencia y la juventud, su educación inclusiva, equitativa, de calidad y aprendizaje durante toda la vida.

Esta investigación se desarrolló, desde la perspectiva de la transformación educativa, para implementar: la construcción del currículo institucional, entre otros contenidos. Como parte de las tareas previstas en el proyecto “El perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación”, propició la labor conjunta de los investigadores del ICCP, los especialistas del CELEP y el CELAEE, los metodólogos y colaboradores del nivel central y los especialistas del INDER, que conformaron el equipo nacional; con los cuadros, los metodólogos provinciales y municipales, los profesores de las universidades, los especialistas de diferentes perfiles y los directivos de las instituciones y modalidades implicadas en el experimento, que se agruparon en los equipos provinciales.

El objetivo esencial de la propuesta es la modelación por las estructuras de dirección de procedimientos y estrategias con la utilización de técnicas e instrumentos, que favorecen la participación e implicación del colectivo laboral, estudiantes, familiares y la comunidad.

## INTRODUCCIÓN

Los cambios económicos, técnicos, científicos, culturales, ideológicos, políticos de las sociedades contemporáneas, le plantean a la institución educativas exigencias crecientes con vista a cumplir el encargo social que se les tiene encomendado. Todo ello obliga cada vez más, a garantizar una eficiente dirección que permita alcanzar los objetivos propuestos.

Un papel esencial para el logro de estos propósitos lo ocupa, la dirección científica de los procesos que se dan en cada una de las instituciones. La calidad de la dirección resulta imprescindible para la asimilación del desarrollo científico técnico y que no hay esfera, sector o rama, ni siquiera la propia vida personal que escape a su alcance y posibilidades. Estas transformaciones, entendidas como procesos sociales complejos, se acometen en el marco del Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación, y requieren que se le preste una mayor atención a la concepción y a la dirección de las transformaciones educativas.

En esta investigación con el objetivo de lograr las transformaciones educativas a las que se aspira se desarrolló un proceso de experimentación pedagógica desde 2014, asumiendo entre sus peculiaridades metodológicas, el acompañamiento de las estructuras de dirección de los diferentes niveles y la utilización de un consejo popular representativo de los diferentes niveles educativos.

Precisamente, estas variantes organizativas en la investigación han permitido modelar en la práctica determinados procedimientos metodológicos válidos para el quehacer de las estructuras de dirección en la conducción científica de los procesos de cambio.

Estos procedimientos tienen como antecedentes los saberes y resultados científicos atesorados por el Instituto Central de Ciencias Pedagógicas sobre los modelos para la dirección del cambio y la teoría de la transformación educativa, particularmente, los trabajos de L. García, M. García, A. Valle, J. Fiallo, entre otros y materiales como Los retos del cambio educativo (L. García y coautores, 1996), Modelo genérico de escuela cubana (L. García, 1996) y los Modelos de Escuela: Primaria, Secundaria Básica y Preuniversitaria

y sus remodelaciones, elaborados por colectivos de investigadores; La transformación educativa (A. Valle, 2003) y Los chicos del barrio. Una experiencia educativa para la participación social (2011), entre otros.

## DESARROLLO

La sistematización y remodelación de estos procedimientos en las actuales condiciones y exigencias histórico- sociales, ha permitido elaborar algunas consideraciones teórico- metodológicas que contribuyan a fortalecer las estrategias, técnicas e instrumentos que desde el punto de vista científico perfeccionen los modos de actuación de las estructuras para conducir, orientar y ayudar en las transformaciones de las instituciones educativas, que comentamos a continuación:

Para el éxito de esta misión, a las estructuras les resulta necesario y útil comprender la teoría de la transformación educativa, que concibe los cambios como un proceso de aproximaciones sucesivas a las exigencias y proyecciones que se va generando desde dentro de la comunidad educativa y debe constituir un movimiento auténtico, natural, próspero y sostenible.

Esta teoría asume como núcleo metodológico central que los cambios están asociados esencialmente al trabajo de la propia institución, a las transformaciones que en ella tienen lugar como resultado de la interacción entre los diferentes sujetos: colectivo laboral, educandos, sus familias, agentes y agencias comunitarias.

La preparación de la estructura para conducir el cambio tributa al perfeccionamiento de sus modos de actuación durante el cumplimiento de las funciones derivadas de su actividad pedagógica profesional. Cuando las estructuras son portadoras de los métodos y estilos que favorecen los cambios, entonces son transferidos a los colectivos docentes que incorporan en sus modos de actuación tanto individual como colectivos, el estilo democrático, participativo, flexible, de comunicación dialógica, que les permite dirigir con éxito los procesos educativos que tienen lugar en la institución.

Atendiendo a las investigaciones del Instituto Central de Ciencias Pedagógicas para el logro de una dirección participativa y flexible, los directivos deben tener en cuenta algunas consideraciones teórico –metodológicas. Estas exigencias para la dirección de los

procesos fueron remodeladas en la ejecución del procedimiento en el marco del experimento pedagógico y son las siguientes:

- Tener una clara representación de sus funciones y responsabilidades, así como los conocimientos necesarios, para interpretar y aplicar la política educacional, con ajuste a las condiciones del contexto.
- Conocer el modelo de escuela o concepción de ese nivel educativo.
- Sistematizar procedimientos de trabajo que permitan proyectar la participación activa de todos los factores en la identificación de los problemas y las potencialidades; esto posibilita realizar las tareas con criterios más integradores y unidad de acción en el cumplimiento del fin y los objetivos de cada nivel educativo.
- Asumir una posición crítica y autocrítica de los resultados individuales y colectivos de su labor y defender sus puntos de vista.
- Reflexionar sobre sus propias prácticas y experiencias e intercambiar sobre los aciertos y desaciertos en la implementación de los métodos, procedimientos y técnicas empleadas en el trabajo con los diferentes colectivos de sujetos, lo cual resulta muy enriquecedor, desde el punto de vista de la retroalimentación, la unidad y diversidad del proceso de cambio
- Promover espacios de participación real de los colectivos donde expongan sus opiniones, criterios y puntos de vistas, previo a la adopción de decisiones, alternativas y procedimientos como reflejo de que se sienten protagonistas, de sus logros o dificultades.
- Asumir con objetividad niveles de exigencias y mecanismos de control que son analizados, aceptados e incorporados por todos, a partir de delegar responsabilidades para todos.
- Identificar, reconocer y estimular las potencialidades y los resultados positivos individuales y colectivos porque eleva la autoestima de los participantes y propicia que los problemas detectados generen nuevas acciones y compromisos.
- Las estrategias de transformación requieren desde las primeras acciones que los protagonistas del cambio identifiquen qué se necesita transformar y en qué medida, para que las propuestas y soluciones no sean sugeridas desde fuera, sino surjan del

convencimiento, necesidad, disposición del colectivo, compromiso y seguridad en sus posibilidades

Las estructuras de dirección necesitan conducir los cambios, reconociendo que en las instituciones el proceso transita por varios momentos y concebidos en etapas:

- Organización, preparación y sensibilización, determinación del diagnóstico de partida, la construcción del proyecto educativo, el currículo institucional, organización de variadas formas de trabajo metodológico y la conformación del trabajo en redes y el balance del trabajo. Evaluación de la ejecución del proyecto educativo y proyecciones, así como la construcción del currículo institucional y de grupo.

Estos momentos de cambio en las instituciones se conciben en etapas y necesitan ser consideradas en las estrategias de las estructuras de dirección que se abordan a continuación:

#### PRIMERA ETAPA: Introducción de los cambios en las instituciones

La introducción de las transformaciones en las instituciones pasa por dos momentos importantes, estos son: la sensibilización y la preparación que implica a los colectivos pedagógicos y a los agentes y agencias comunitarias

Sobre el proceso de sensibilización: Las acciones realizadas por la estructura para su propia sensibilización y preparación constituyen la base para en esta etapa poder transferir los modos de actuación a los consejos de dirección, colectivos pedagógicos, así como agentes y agencias comunitarias. En esta fase es imprescindible que comprendan la necesidad de realizar las transformaciones, deseen hacerlo.

Los funcionarios encargados de esta tarea no sustituyen el papel de los directivos de las instituciones, sino que preparan y modelan los procesos. Por ejemplo, se puede orientar y preparar al consejo de dirección para que realice el proceso o se puede modelar con uno de los grupos implicados ya sean docentes, estudiantes, familia, entre otros como demostración de los métodos a seguir y luego se acompaña en otros espacios. Las vías dependen de la preparación y experiencia de los directivos.

Los cambios exigen que los docentes se sientan motivados y que no lo vean como una carga más, que fluyan las ideas y las creaciones de cada uno de ellos. La palabra de orden

es involucrar a todos, lo más importante es convencer y concientizar la importancia y las ventajas de las transformaciones.

De manera general la sensibilización está dirigida al logro de un clima socio-psicológico positivo hacia el cambio en las instituciones y modalidades educativas y el compromiso político-moral de los colectivos de sujetos que participan en las transformaciones.

El contenido de la sensibilización incluye: el debate acerca de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la labor educativa, las necesidades sentidas, aspiraciones y recomendaciones de los participantes sobre las problemáticas identificadas en su contexto. El objetivo de este momento se cumple satisfactoriamente si se refleja un alto nivel de motivación y participación de todos los involucrados, el uso de procedimientos de trabajo con carácter democrático que permita el desarrollo de las habilidades de escuchar, argumentar, fundamentar y explicar el por qué para convencer desde la razón, desde un fundamento pedagógico, psicológico y sociológico.

Sobre el proceso de preparación: La preparación del colectivo pedagógico implica que se estudien y debatan los contenidos previstos para introducir en las instituciones y que pueden resultar novedosos para la práctica educativa. Ocupa un lugar esencial las ideas acerca de la construcción del proyecto educativo institucional y de grupo, por ser el elemento generador del cambio educativo y premisa para la implementación de la concepción curricular y el trabajo en red. Tan importante como la preparación en los contenidos serán los intercambios y simulaciones relacionadas con los métodos y técnicas que preparen a los docentes para conducir los intercambios con los diferentes colectivos de sujetos durante el proceso de sensibilización inicial y preparación, en particular los estudiantes y sus familias.

**SEGUNDA ETAPA:** Concertación de la dirección del cambio educativo en la institución escolar y en el Consejo Popular.

Como su nombre lo indica este momento se caracteriza por concertar los cambios, es decir acordar, pactar o convenir el qué y el cómo de las transformaciones, lo que significa que tiene un enfoque de investigación participativa, no ceñido a imposiciones o directivas, sino que es un proceso colectivo con la participación de todos, con metas consensuadas,

así como los plazos, las responsabilidades, las formas de control y evaluación de las transformaciones que se operan.

La negociación se realiza sobre la base de sus experiencias y conocimientos. De esta manera cuando los participantes interiorizan la necesidad del cambio, el proceso de construcción del proyecto educativo, el currículo institucional, la organización de variadas formas de trabajo metodológico y la conformación del trabajo en redes se realiza en y desde las instituciones educativas, para contribuir al cumplimiento al fin y los objetivos del nivel y tipo de enseñanza correspondiente, con ajuste a las condiciones histórico-concretas.

Un paso previo a la concertación de los cambios resulta el diagnóstico integral de partida tanto de la institución (su colectivo pedagógico, educandos y familias) como del contexto comunitario. Constituye la línea base de partida que permitirá comparar el movimiento de la institución, tanto en su funcionamiento como en los resultados de su labor, visto en la formación integral de sus educandos.

Resulta conveniente el empleo de un grupo de indicadores que oriente el diagnóstico y los elementos para controlar y valorar en el tiempo los cambios. Se recomienda conformar un expediente de cada institución, sobre la base de la información que demanda la política educativa y otras relacionadas con los resultados esperados.

TERCERA ETAPA: Consolidación de la dirección del cambio educativo,

Esta etapa tiene el propósito de mantener la estabilidad y consolidación de los cambios, convertirlos en logros y tomar las medidas para hacerlos sostenibles y proyectar la educación hacia un salto cualitativo.

En ella se ejecutan, siguen, monitorean y evalúan las acciones y compromisos concertados por los participantes en el Proyecto Educativo a través del registro del trabajo de campo y la recopilación de evidencias empíricas, en cada caso se determinan los logros, las dificultades y las lecciones aprendidas. Atendiendo a las vivencias del experimento y de otras investigaciones, es muy probable que esta etapa se extienda a lo largo de varios cursos.

Esta etapa se caracteriza por un clima favorable de respeto, seguridad y confianza entre trabajadores, familias y otros agentes educativos de la comunidad, comunicación positiva

y asertiva, compromiso moral, cooperación, sentido de pertenencia, unidad de criterios, hermandad y deseos de dar respuesta a las nuevas exigencias.

En esta etapa, el ciclo para la sistematización empieza a partir de la valoración de los avances y barreras en la modelación del funcionamiento de la institución y termina con la preparación del colectivo pedagógico, para implementar la concepción curricular en una fase superior con una remodelación del proyecto educativo institucional. Reinicio del ciclo de preparación para el curso siguiente

Control y evaluación: Como se ha señalado desde el inicio del material, en esta estrategia es importante enfatizar que el control y la evaluación se concibe como un proceso continuo, en el cual los actores valoran sus actividades con la periodicidad que facilita el sistema de trabajo, y están presentes en cada etapa.

La evaluación debe cumplir las funciones inherentes a este proceso: diagnóstica, educativa, desarrolladora, de control y mejora. Las evaluaciones no deben ser algo externo al propio proceso educativo y deben conjugar la autoevaluación, la coevaluación y la heteroevaluación. En este sentido, podrán analizar el cumplimiento que se alcanza de las áreas de desarrollo claves y conjugar con indicadores que se propongan para la transformación de cada institución a partir de la implementación de la nueva concepción curricular.

Un importante espacio de control y valoración es el cierre del curso donde cada centro realiza el balance de lo logrado en la implementación de esta experiencia, además de determinar las limitantes, generando las propuestas para el proyecto educativo del siguiente curso escolar; lo cual debe evidenciar el autodesarrollo escolar que esta investigación promueve. El debate del cierre de curso deviene en diagnóstico y proyección del próximo curso escolar.

Los procedimientos utilizados durante la investigación, favorecieron el desarrollo gradual de las transformaciones educativas en las instituciones en contenidos significativos como el estilo de dirección como se muestra a continuación:



**PRINCIPALES RESULTADOS:** Una de las dimensiones analizadas durante el proceso de experimentación en el año 2020 es el estilo de dirección. Es la dimensión que los sujetos aprecian que avanza más y manifiesta un discreto aumento en el puntaje con respecto al año 2019, como se observa en el gráfico siguiente:

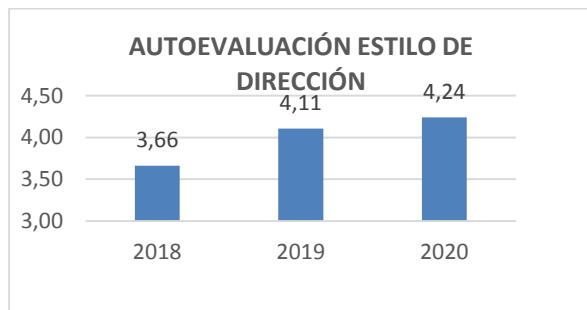


Gráfico 1 Autoevaluación del estilo de dirección

No se aprecian diferencias significativas en los resultados de la autoevaluación en las provincias. Los puntajes oscilan entre 4 y 4,5 aproximadamente, excepto en la Isla de la Juventud y Matanzas con un movimiento entre 3,86 y 4 como refleja el gráfico a continuación:

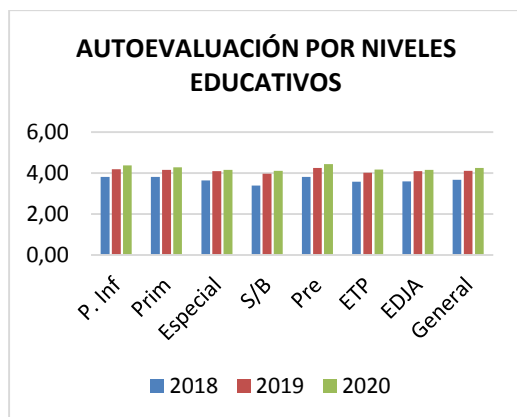


Gráfico 2: Comportamiento de la dimensión por niveles educativos

Las instituciones y modalidades educativas, de manera general autoevalúan las subdimensiones de (BL), considerando que se han creado las condiciones gradualmente para que el colectivo, niños/as, familia y comunidad, aporten opiniones y sugerencias previas a la adopción de medidas y se utilicen procedimientos que estimulen la participación de los sujetos en la toma de decisiones.

## CONCLUSIONES

El conocimiento de la necesidad del cambio por las estructuras de dirección, colectivo laboral, estudiantes, familiares y comunidad favorece el desarrollo de estrategias y

procedimientos que propician la participación colectiva creando las condiciones para el desarrollo de los procesos en un clima de intercambio, debate y reflexión.

Las estructuras juegan un papel decisivo en la conducción y dirección científica de los cambios en las instituciones educativas.

## BIBLIOGRAFÍA

Bases generales para el perfeccionamiento del sistema nacional de educación. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, 19 p., noviembre 2011.

La Escuela de Educación General. Proyecciones y exigencias educativas. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, 40 p., noviembre 2011.

Castillo Suárez y otros (2007) Los Chicos del barrio de Jesús María, Un proyecto de participación e integración social, Editorial Molinos Trade, S: A. La Habana.

García Ramis L. y otros Fundamentos teóricos y metodológicos de una propuesta curricular para la Escuela Básica actual, Resultado de Investigación, La Habana, 2003, Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, 2003. 73p.

García Ramís, Lisardo, et al. Los retos del cambio educativo. La Habana, Editorial Pueblo y Educación, 1999.

ICCP. Bases generales para el perfeccionamiento del Sistema educativo.2013

ICCP. El modelo de escuela de Educación General.2013

ICCP. Proyecto educativo en la escuela. La Habana. Cuba. 2001.

ICCP (2015, 2016) Informes de sistematización del primer y segundo año del experimento. Resultado de investigación Grupo Escuela

Rico Montero, P.: Hacia el Perfeccionamiento de la escuela primaria, Editorial Pueblo y Educación, C. de La Habana, Cuba, 2000.

Rico Montero, Pilar y otros. La escuela de Educación General. perspectivas y Proyecciones. La Habana. ICCP. 2012.

Valle Lima, Alberto D. Algunas consideraciones sobre la transformación de la escuela actual. En: Compendio de Pedagogía, Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 2002.

Valle, Alberto (2002) La transformación educativa