

TÍTULO: LA ACTIVIDAD PEDAGÓGICA PROFESIONAL DE DIRECCIÓN EN EL DESEMPEÑO DE LOS DIRECTORES MUNICIPALES DE EDUCACIÓN

Autores: MSc. Dania López Gulbone. Viceministra de Educación. Ministerio de Educación. Organismo Central. danialopez@mined.gob.cu

Dr. C. Liset Valdés Abreu. PT. Directora de Formación y Colaboración. ICCP. Ministerio de Educación. lisetva@iplac.rimed.cu

RESUMEN

En el contexto histórico social actual, el dirigente educacional debe poseer una elevada preparación para que su actividad profesional sea eminentemente pedagógica. Ello permite considerar las investigaciones que se han realizado con el propósito de perfeccionar la labor de los directivos. Desde el punto de vista teórico se dispone de los estudios de sistematización y profundización desarrollados por investigadores vinculados a este campo; sin embargo, el análisis crítico de las indagaciones teóricas y empíricas realizadas en relación con el tema, permiten declarar que existen carencias en el desempeño profesional pedagógico de los directores municipales de Educación, a pesar de las distintas alternativas de superación desarrolladas. La utilización de diferentes métodos permitió la implementación práctica de la propuesta de acciones, las cuales favorecen el cumplimiento de las funciones, contribuyéndose así al mejoramiento de su desempeño profesional, para elevar la calidad de la educación, en el contexto del III Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación.

Palabras claves: Actividad pedagógica profesional, actividad pedagógica profesional de dirección

INTRODUCCIÓN

El modelo económico y social cubano de desarrollo socialista, sustenta las pautas esenciales que fundamentan los objetivos en todas las esferas del desarrollo en Cuba, las cuales de acuerdo con la evolución histórica y las condiciones contemporáneas en que tiene lugar la construcción del socialismo, preservan sus finalidades estratégicas, de ahí que su actualización debe conducir a su consolidación para la continuidad de la Revolución.

El proyecto social cubano tiene, como antecedentes particularmente relevantes, “La Historia me Absolverá”, -documento contentivo del “Programa del Moncada”-, la Plataforma Programática aprobada por el Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), el Programa del PCC discutido y analizado en su Tercer Congreso, así como en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución; cuyos postulados lo convierten en un complejo proceso integral de diseño e implementación de transformaciones conceptuales y prácticas en las esferas económica y social de la nación cubana.

En este contexto la escuela y la sociedad cada vez están más interrelacionadas. El reto pedagógico esencial en el siglo XXI para la formación de las nuevas generaciones tendrá que considerar, entonces, el concepto de educación para la vida desde una perspectiva dialéctica de lo global y lo particular y en tramas diversas, donde todos y cada uno de los factores que en dicho proceso se inserten contribuyan con eficiencia a esta aspiración.

En ello resulta fundamental, la dirección de los procesos educativos en el contexto de las transformaciones constantes en los sistemas educativos, las que siempre están dirigidas a elevar la calidad de la educación.

En este sentido, en Cuba se han experimentado cambios significativos en los últimos años como parte del III Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación, que aportan nuevas posibilidades a los sistemas educativos de todo el mundo, al tiempo que lo colocan ante nuevos desafíos. Sobre esa base, la actuación de los directivos, constituye un elemento clave para lograr sus fines y alcanzar las metas propuestas. Esto implica, entre otras cuestiones, la existencia de directivos, altamente competitivos, no sólo desde el punto de vista administrativo y metodológico, sino que posean una visión holística de los problemas humanos, sociales, económicos y organizacionales que enfrenta el país.

El dirigente educacional actual, bajo las condiciones presentes debe poseer la preparación necesaria para que su actividad profesional sea eminentemente pedagógica. Ello permite considerar las investigaciones que se han realizado con el propósito de perfeccionar la labor de los directivos educacionales entre las que se encuentran las desarrolladas por (Ferrer, M. 1999); (Bringas, J.1999);(Pérez, A.M. 2001); (Valiente, P.2001); (García, M.2002); (Alonso, S. 2002); Valle, A. (2003); (Santiesteban, M. 2003), (Torres, G. 2004) y Hernández, M.(2012), Colectivo de Autores ICCP(20015), las cuales aportan diferentes alternativas para el crecimiento profesional de los directivos en diferentes niveles de educación. Cumplir con este encargo es la razón de ser de la presente investigación, dirigida al mejoramiento del desempeño profesional pedagógico del director municipal de educación.

De esa manera, el Ministerio de Educación, como Organismo de la Administración Central del Estado tiene la Misión: "(...) de proponer, y una vez aprobada, dirigir la política del Estado y el Gobierno para garantizar una educación integral desde la primera infancia hasta el nivel medio superior".¹Teniendo bajo su responsabilidad, el hacer cumplir la política educacional fijada en los Lineamientos de la Política, Económica y Social del Partido y la Revolución, y que queda expresada de manera sintetizada a través del Lineamiento No. 120, en el que se establece: "(...) el nivel educacional mínimo con carácter obligatorio; continuar avanzando en la elevación de la calidad y el rigor del sistema educativo cubano."²

Desde el punto de vista teórico, se dispone de los estudios de sistematización y profundización desarrollados por investigadores del Instituto Central de Ciencias Pedagógicas sobre la actividad pedagógica profesional, (García, L. y otros, 1996), además de existir un conjunto de valiosas experiencias precedentes, recogidas en los materiales de los seminarios nacionales a dirigentes y funcionarios del Ministerio de Educación que se efectuaron durante la década del ochenta del pasado siglo.

Por tanto, se hace necesario trabajar en la solución de los conflictos que emergen de las demandas internas y externas hacia las instituciones educativas con la ayuda de métodos, técnicas y procedimientos de dirección pertinentes, que se generen a partir de la propia actividad educacional y que no sean extrapolados de forma automática de otros ámbitos sociales.

¹Reglamento Orgánico del Ministerio de Educación, p.9

² Lineamientos de la Política Económica y Social del PCC y la Revolución. p. 12

El análisis crítico de los informes de inspección del Ministerio de Educación (MINED), la experiencia acumulada por la autora, las reuniones y encuentros de trabajo con los directores municipales de Educación y las indagaciones empíricas realizadas en las investigaciones relacionadas con el tema, permiten declarar las consideraciones siguientes:

- Generalmente los métodos y estilos de dirección no posibilitan el cumplimiento con calidad del fin y los objetivos de la educación en los diferentes niveles educativos.
- La capacitación de los directores municipales de Educación, no siempre se corresponde con las exigencias sociales y necesidades identificadas.
- Los resultados esperados en la dirección del proceso educativo, aún no se corresponden con el aprovechamiento óptimo de los recursos materiales, económicos y de dirección.

Es por ello que el **objetivo** de presente trabajo es socializar una propuesta de acciones para el desarrollo de la actividad pedagógica profesional de dirección de los directores municipales que se exprese en su desempeño profesional en el contexto del III Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación.

Para el desarrollo del presente trabajo se empelaron los siguientes **métodos**: sistematización de experiencias, analítico-sintético, inductivo-deductivo, observación participante y entrevista.

RESULTADOS

Las últimas décadas, se han caracterizado por cambios trascendentales en los mecanismos de gestión y organización de la ciencia y la innovación tecnológica, para alcanzar un desarrollo económico y social sostenible, en un mundo globalizado y cambiante, donde el papel de la ciencia y la tecnología resultan relevantes.

En América Latina, se habla frecuentemente de gestión o de administración utilizando el término de dirección con un sentido estrecho que sirve para designar una función, elemento este que otros autores, especialmente los cubanos, identifican como realización. Es importante tener en cuenta los criterios de Luis Ugalde al decir que la gestión es una función de la dirección, sin embargo, para poder interpretar los criterios de este especialista es necesario ocupar un breve espacio para teorizar en torno al concepto de dirección.

Carlos Marx reveló que la dirección era un fenómeno objetivo, consubstancial al proceso de producción social, ya que: “Todo trabajo directamente social o colectivo en gran escala, requiere en mayor o menor medida una dirección que establezca un enlace armónico entre las diversas actividades individuales (...)”³

El pensamiento teórico sobre la dirección alcanza su máximo desarrollo general a principios del siglo XX; sin embargo, no fue hasta el primer tercio del propio siglo donde tuvo un valor teórico y práctico, cuando V.I. Lenin elaboró las bases de la dirección socialista, hecho este que tuvo lugar después del triunfo de la Revolución de Octubre en 1917. Al decir de este gran pensador, la construcción de la sociedad socialista requiere de una gran capacidad de dirección por parte del partido, los sindicatos y el resto de las organizaciones políticas y de masas, para poder

³Carlos Marx: “El Capital”. Tomo I. p.286

alcanzar el éxito en tareas extraordinarias como la instauración del base económico material del socialismo, la industrialización del país y la transformación socialista.

Fue V. I. Lenin quien elaboró la teoría acerca de las funciones del estado socialista, sobre la base del principio del centralismo democrático, el papel de los sindicatos como escuela de dirección en la revolución y los principios fundamentales del sistema de trabajo con los cuadros; además de abordar el problema de los métodos de dirección, sobre todo en lo referente al papel del estímulo material y la emulación socialista como vía para sustituir a la competencia.

De esa manera la dirección como disciplina científica, está presente de alguna forma, en todas las denominaciones y conceptos que básicamente han pretendido, en los últimos tiempos, expresar concepciones de culturas, principalmente empresariales, aunque es conveniente aclarar que no se pueden asociar tales conceptos de manera absoluta a la actividad empresarial, resultando evidente su utilidad en otros campos donde se reconocen muchas aplicaciones exitosas en diferentes sectores sociales.

Un problema lógico, en el análisis del concepto dirección educacional lo constituye la determinación de su doble carácter, ya que responde a la naturaleza social de la educación, por una parte, y se convierte en actividad laboral independiente bajo el influjo de determinadas condiciones por la otra. Como expresión de la naturaleza social de la educación, la dirección educacional tiene un carácter técnico-organizativo; como expresión de la actividad laboral independiente manifiesta por su carácter socio-histórico concreto.

La relación contenido-forma expresa la dialéctica del por qué en la medida en que se fortalece la capacidad de dirección educacional, a través de políticas educativas oportunas y métodos pedagógicos correctos de trabajo, se afianzan cada vez más las relaciones fundamentales de propiedad en cualquiera de sus niveles, por lo que se puede resumir que todo el que desempeña la actividad educacional de dirección es, por naturaleza, un dirigente político. Por tanto, el directivo educacional que pretenda fortalecer verdaderamente el sistema social establecido, sólo tiene que cumplir correctamente sus funciones y favorecer la existencia de un ambiente apropiado de relaciones interpersonales, basadas en la confianza, la justicia y la honestidad.

En el caso específico de Cuba los estudios sobre esta temática, en la educación, se ven materializados por varios investigadores. Tal es el caso de la doctora Marta Martínez Llantada, quien en 1998 ofrece un acercamiento epistemológico a la actividad pedagógica, y propone un conjunto de criterios encaminados a fundamentar el carácter creador de la misma. Los aportes teóricos que esta autora realiza poseen un valor incalculable para la comprensión de la actividad pedagógica en general y para la profundización en la propia esencia de la misma, al penetrar en su carácter creador. La autora reconoce como base de sus argumentaciones el carácter creador de la actividad a partir de evaluar tres contradicciones que son: La unidad del conocimiento y la creatividad; el carácter creador de la historia y el carácter histórico de la creación y la unidad de lo lógico y lo intuitivo.

Del análisis de estas categorías y de sus relaciones se desprenden que:

- En el sector educacional, la labor de los directivos es esencialmente una actividad pedagógica profesional de dirección. Se debe aclarar que quien asume un cargo no deja

de ser maestro, sino que está llamado a redimensionar esta función: para convertirse en maestro de maestros.

- Para que la actividad de dirección en la educación se desarrolle como actividad pedagógica profesional de dirección hay que tener en cuenta que, tal como expresa el doctor Sergio Alonso “(...) lo que se dirige no son instituciones, territorios, ni procesos; sino las personas que participan en ellos”⁴
- El desarrollo corriente y perspectivo de un sistema educacional, así como de sus niveles de dirección e instituciones, depende, por tanto, del nivel de desarrollo alcanzado por sus diferentes estructuras organizacionales, del grado de motivación, participación y compromiso de cada uno de sus integrantes en la gestión general que se realiza, y de la disposición de los mismos para llevar la organización a niveles superiores.
- Para que en la educación la dirección sea científica, la toma de decisiones además de partir del análisis de situaciones concretas y condiciones objetivas, debe ser un proceso continuo, sistemático y cíclico, realizado en el marco de la actividad educacional cotidiana, como parte de esa actividad educativa y no como un fenómeno divorciado de ella o paralelo a la misma.

Así el carácter científico del proceso de dirección exige que cualquier contradicción que se identifique debe garantizar que su solución transite por un proceso de búsqueda científica, esencialmente de carácter participativo, donde todos los miembros del colectivo pedagógico aporten alternativas para vencer los obstáculos de naturaleza objetiva y subjetiva que puedan limitar el trabajo. La solución de esta contradicción es un momento esencial en el proceso de elaboración de los planes estratégicos, tanto para la adecuada proyección del trabajo científico, como para el apoyo a la realización de los restantes procesos y el logro de las metas que se propongan.

De ese modo *el carácter creativo e innovador del proceso de dirección está presente* cuando los maestros y directivos no se sientan conformes, como quizás fue aceptado en épocas anteriores, con exhibir un alto nivel de actualización e información en la rama del conocimiento en que desempeña sus funciones; sino que se debe asumir una posición esencialmente creadora en todos los órdenes del quehacer profesional, ya sea en el mejoramiento del proceso educativo o en el enriquecimiento del propio conocimiento, ambos por la vía de la investigación científica.

El carácter político del proceso de dirección resulta esencial, porque: “El educador debe ser un activista de la política de nuestro Partido, un defensor de nuestra ideología, de nuestra moral, de nuestras convicciones políticas”⁵, tal y como afirmó el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz en 1981, ideas que están vigente hoy más que nunca, pues el momento reclama ser, además de revolucionario, un buen maestro, un trabajador disciplinado, con interés de superación, un luchador incansable contra todo lo mal hecho y un abanderado de la exigencia.

Mientras que *el carácter participativo del proceso de dirección*, tendrá su mayor manifestación en la medida en que el resultado del esfuerzo común de la institución educativa, la familia y la

⁴ S. Alonso: “El sistema de trabajo del MINED”. Memoria para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. p. 59

⁵F. Castro: (7 de julio de 1981): Discurso pronunciado en el acto de graduación de 10 658 egresados del Destacamento Pedagógico Universitario “Manuel Ascunce Domenech”. p. 5

comunidad favorezca la calidad de la educación, sustentado por la capacidad de formar los rasgos de la personalidad comunista de las nuevas generaciones.

El análisis anterior permite afirmar que tales fundamentos deben constituir el basamento teórico conceptual de la actividad pedagógica profesional de un director, sin descuidar la atención al hombre, entendida como la relación de dirección, en la que se satisfacen las necesidades y motivaciones tanto individuales, como colectivas en el propio proceso de dirección y como resultado de las decisiones que se toman; cuyo rasgo esencial es la transformación del hombre en sujeto y objeto del proceso directivo, dándole participación activa y sistemática en la determinación de problemas y la búsqueda de soluciones a los mismos, así como en la toma de decisiones de carácter estratégico. Además de contemplar también otros elementos, tales como la solución de sus problemas personales, la apreciación de sus ideas, criterios y sugerencias, el buen trato hacia los mismos, las manifestaciones de respeto y confianza, que muestran las múltiples posibilidades que existen para establecer esta relación de dirección con un marcado enfoque pedagógico de naturaleza humanista.

En esencia, se dirige científicamente la educación en los diferentes niveles de dirección en la medida que se cumple con:

- El carácter cíclico-dialéctico de la dirección *en la educación*, determinado por las decisiones que se tomen pedagógicamente, las que han de permitir atender al hombre, y en esa misma medida, el desarrollo actual y perspectivo de la institución que se dirige, con disposición de asegurar la unidad del sistema y su capacidad de adaptación al entorno.
- Y el carácter sistémico y continuo del proceso de dirección donde se considera que quien asume la dirección tiene que saber escuchar y crear un ambiente propicio para que los demás se expresen con absoluta libertad, respeto y compromiso, el ser partícipe del desarrollo de diferentes alternativas que permitan encontrar la solución a los problemas que se presentan.

En ocasión de la Asamblea Nacional del Poder Popular el 28 de diciembre de 2007, el general de Ejército Raúl Castro Ruz, posterior Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros y actual Primer Secretario del Partido Comunista de Cuba, calificó la condición de un dirigente como algo que debe incorporarse de manera definitiva en el estilo de trabajo: “Dado que la mayor fortaleza con la que cuenta la nación cubana es el talento, la inteligencia, la calidad humana, y las cualidades patrióticas de sus hombres y mujeres, la formación y el desarrollo de los que tienen la misión de dirigir los recursos humanos hacia el logro de los objetivos políticos, sociales y económicos (...)”⁶

Por su valor práctico se asume que: “(...) la actividad pedagógica profesional es aquella actividad que está dirigida a la transformación de la personalidad de los escolares en función de los objetivos que plantea el estado cubano a la formación de las nuevas generaciones. Se desarrolla en el marco de un proceso de solución conjunta de tareas pedagógicas, tanto de carácter instructivas como educativas y en condiciones de plena comunicación entre el maestro, el alumno, el colectivo escolar y pedagógico, la familia y las organizaciones estudiantiles”⁷

⁶Lineamientos de la Política Económica del PCC y la Revolución p. 12

⁷L. J. García Ramis: “La actividad pedagógica profesional” p. 14.

Según L. García Ramis, la actividad pedagógica profesional puede ser analizada desde diferentes puntos de vista, siendo su esencia el carácter transformador que se manifiesta a partir de un trabajo constante y sistemático, a través de continuas interacciones que producen los cambios necesarios, a la vez que tiende al desarrollo de acciones que conduzcan a que dicha actividad tenga un carácter creador, enriquecida en la propia práctica.

Resultados de estudios más recientes, realizados en 2015 por otros investigadores del Instituto Central de Ciencias Pedagógicas y la Universidad de Ciencias Pedagógicas “Enrique José Varona” revelan que la dirección en educación es la ciencia que tiene como objeto de estudio los procesos de dirección que se llevan a cabo en los diferentes niveles de la estructura del Sistema Nacional de Educación con el propósito de garantizar el cumplimiento de políticas, planes y estrategias en el campo de la educación.

En tanto, los procesos de dirección, constituyen la sucesión dinámica de fases o etapas por las que transitan los esfuerzos coordinados entre dirigentes y sus colaboradores para la planificación, desarrollo y evaluación de la educación, teniendo en cuenta los recursos disponibles y su estado actual, con el fin de lograr objetivos de significación social.

El concepto de sucesión dinámica que se presenta tiene una importancia particular ya que vincula a la dirección en educación al concepto de movimiento y transformación y esto justifica que los procesos de dirección se deben caracterizar por la flexibilidad, integralidad, adaptabilidad y por la utilización de métodos y estilos de dirección que favorezcan un sistema de relaciones que estimulen la participación y el compromiso en la planificación, desarrollo y evaluación de la educación.

Todo lo expresado permite plantear que la actividad pedagógica profesional de dirección tiene un carácter político-científico-pedagógico, que se despliega como proceso permanente de toma de decisiones en la aplicación de conocimientos, métodos y técnicas científicas, en la que no sólo se orienta, planifica, organiza, regula y controla el óptimo aprovechamiento de los recursos materiales, sino también el desarrollo permanente de los recursos humanos y su adecuada instrumentación. Eso permite favorecer la conducción del proceso de transformación educacional en las estructuras intermedias de dirección, a partir de la adopción de formas organizativas y métodos de dirección más eficientes que permitan atender y solucionar los problemas educacionales en cada territorio e institución; la sistematización y evaluación permanente del proceso que se estudia y el logro de una mayor calidad en la educación.

En consecuencia, Sergio Alonso afirma que es posible concebir la labor de los dirigentes educacionales en todos los niveles como una actividad pedagógica profesional de dirección, por ser: “(...) aquella actividad de carácter técnico-metodológico y científico-pedagógico, relacionada con el perfeccionamiento del contenido de la educación que se brinda a los estudiantes, así como con el sistema de evaluación, superación, calificación del personal docente y los cuadros. Está dirigida a la transformación de la personalidad y al desarrollo profesional de los cuadros y docentes, en función de los objetivos que plantea el Estado a la formación de las nuevas generaciones. Se desarrolla en el marco de un proceso de solución conjunta de tareas pedagógicas, tanto de carácter instructivas como educativas y en condiciones de plena comunicación con el docente o cuadro objeto de transformación, el

colectivo pedagógico al que pertenece y las organizaciones políticas, estudiantiles, sociales y de masas que actúan en su entorno”⁸

Eso permite afirmar que la actividad pedagógica profesional de dirección se desarrolla en condiciones cambiantes, ya que la educación responde a las exigencias del desarrollo social; es una dirección dinámica que requiere de un alto nivel de planificación. Su estructura se sustenta en la concepción general de la actividad, y su desarrollo se evalúa por el desempeño profesional, aspecto este que depende de la forma en que se dirige el proceso educativo en el que intervienen multiplicidad de factores.

Sin embargo, el análisis realizado al respecto en los balances de los diferentes niveles del sector educacional, la revisión de documentos y las entrevistas a directores municipales de educación, permite identificar en la actualidad, la existencia de algunas insuficiencias, estas son:

- Existe falta de eficiencia en la planificación y ejecución del sistema de trabajo como vía fundamental para concretar la actividad pedagógica profesional de los directores municipales de educación.
- Generalmente los métodos y estilos de dirección no posibilitan el cumplimiento con calidad del fin y los objetivos de la educación.
- La superación de los directores municipales, no siempre se corresponde con las exigencias sociales.
- Los resultados esperados en la dirección del proceso educativo, todavía no están en correspondencia con el aprovechamiento óptimo de los recursos materiales, económicos y de dirección en los diferentes niveles.

El análisis realizado, conduce a la necesaria sistematización de la actividad pedagógica profesional de dirección para garantizar la planificación, demostración, ejecución y control de la dirección científica del proceso educativo en todos los niveles de dirección de manera general y de manera particular en las direcciones municipales de educación, cumplimentando la misión asignada al sector educacional en el alcance de los objetivos que contribuyen a la materialización de la política educativa y a las aspiraciones contenidas en el proyecto social cubano.

Por ello consideramos, que es necesario profundizar en los procedimientos de la labor de los directivos relacionados con aspectos cardinales de la estructura de la actividad pedagógica profesional, en particular aquellos relativos a la actividad de proyección, de organización, la cognoscitiva y constructiva (sin descuidar otros) que le permitan coordinar mejor los recursos humanos y materiales y las potencialidades del territorio para la erradicación de las insuficiencias y el mejoramiento de la calidad de la educación.

De acuerdo con el análisis de los procedimientos necesarios, se determinaron prioridades de trabajo entre las que destacan:

- El perfeccionamiento al diagnóstico integral como proceso.

⁸ S. Alonso: “El sistema de trabajo del MINED”. Memoria para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. p. 14

- El empleo de métodos y estilos de trabajo que favorezcan la conducción acertada del proceso educativo.
- El diseño pormenorizado del Plan Anual de Actividades como parte de la planificación y organización del trabajo, con sus correspondientes espacios de puntualización.
- La implementación de estrategias que permitan realizar una evaluación cada vez más profunda de las Áreas de Resultados Claves con sus respectivos procesos sustantivos e indicadores de medida.
- El perfeccionamiento del sistema de superación de los cuadros en los diferentes niveles organizativos.
- La evaluación del impacto alcanzado en la práctica educativa.
- La realización de balances de trabajo para la evaluación periódica de los resultados y el rediseño de las estrategias de trabajo.

La idea es enfatizar desde estas prioridades en los componentes estructurales- funcionales de la actividad pedagógica profesional de dirección, para ello, se diseñaron acciones que se inserten en la labor del directivo desde esa perspectiva y no como procedimientos aislados, estas están dirigidas fundamentalmente a:

- La preparación de los cuadros y sus reservas, con énfasis en aquellos de nueva promoción.
- La reorganización de la cobertura del personal docente a partir del diagnóstico de estructuras y docentes.
- La aplicación y uso del diagnóstico como punto de partida para la dirección de la actividad pedagógica profesional.
- Diseño de un sistema de atención diferenciada y sistemática a los docentes en formación.
- Asesoramiento metodológico diferenciado a cada una de las educaciones, en relación con la atención a las prioridades definidas por el Sistema de Prevención y Atención Social.
- Seguimiento y control al proceso de estudio de casos y dictamen por los Consejos de Atención a Menores Municipales.
- El control y evaluación mensual del funcionamiento del Consejo de Escuela y de Círculos Infantiles, las Escuelas de Padres y visitas a los hogares de los estudiantes.
- La determinación de las necesidades en la didáctica, contenido y caracterización psicopedagógica presentes en estructuras y docentes a partir del análisis de los resultados de la evaluación escolar y profesoral.
- Establecimiento de las prioridades para la preparación metodológica individual y colectiva.
- Planificación, organización y ejecución de acciones metodológicas para garantizar la preparación de los cuadros funcionarios y docentes con un carácter diferenciado.
- El análisis reflexivo de las problemáticas existentes y propuesta de solución en cada centro.
- El funcionamiento de la Comisión Municipal Formación Vocacional y Orientación Profesional con la participación de todos los organismos.
- Actualización de la caracterización socio-laboral de cada territorio a partir de sus intereses económicos.
- Concreción de la estrategia de integración entre los centros educacionales, los Palacios de Pioneros, los politécnicos, las empresas y los organismos.
- Socialización de las mejores experiencias en cada territorio.

- La estimulación de los cuadros y docentes matriculados en las diferentes modalidades de formación académica.
- La implementación y sistematización de los resultados de la actividad científica a través de su introducción en el proceso educativo.
- El funcionamiento del Comité de Control Interno, desde la preparación de las estructuras.

Ello permitió el alcance de logros importantes en la actividad pedagógica profesional de dirección de los directores municipales que están relacionados con los siguientes aspectos:

- Disposición y compromiso político de los cuadros, funcionarios y docentes para llevar adelante las transformaciones educacionales en el contexto del III Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación.
- El incremento del potencial científico.
- Promoción a cargos de dirección de la Reserva Especial Pedagógica.
- Formación de directores, a través de las escuelas de cuadros en todas las educaciones.
- El incremento del número de investigaciones desarrolladas a través del Fórum de Ciencia y Técnica y otras modalidades.

Perspectivamente, la consecución de los objetivos de desarrollo sostenible de la Agenda 2030 y el perfeccionamiento del SNE, en esta nueva etapa de su desarrollo continuo, plantean a la dirección científica un conjunto de desafíos relacionados con la diversidad de variables que son contenidos de su actividad para el cumplimiento de su misión.

CONCLUSIONES:

- La sistematización de los referentes teóricos que sustentan el análisis realizado, revela que la actividad pedagógica profesional de dirección se concibe como un tipo de actividad que dinamiza el trabajo de las estructuras municipales de educación e incide en la solución de las contradicciones que se generan como parte del proceso educativo.
- La implementación de acciones en el contexto del III Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación, permitió el establecimiento de relaciones esenciales en los diferentes niveles organizativos en los que tiene lugar la actividad pedagógica profesional de dirección de los directores municipales para lograr la reorganización operacional de su labor, concretar el cumplimiento de la política educativa y contribuir a perfeccionar el proyecto social cubano.

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, S. y A. Manzo. (2007). Tecnología de la dirección científica educacional. Pedagogía 2007. Curso 8. La Habana. Órgano Editor Educación Cubana.
- Alonso Rodríguez, S. (2002). El sistema de trabajo del MINED. Tesis en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. Ciudad de la Habana.
- Alonso, S. y P. Sánchez (1999). Dirección Científica Educacional. IPLAC. La Habana, 1999.

- _____ (1997). "La Dirección Estratégica en el MINED". Folleto de gráficos presentados en el desarrollo del tema homónimo del V Curso para Directores Municipales de Educación, el 12 de noviembre de 1977. Publicado por la Dirección de Cuadros del MINED en 1997. Ciudad de La Habana. Cuba.
- Castro, Fidel (7 de julio de 1981): Discurso pronunciado en el acto de graduación de los egresados del Destacamento Pedagógico Universitario "Manuel Ascunce Domenech". La Habana, Cuba.
- _____ (2000). Discurso pronunciado en ocasión del desfile por el 1ro. de mayo. Transcripción tipográfica.
- Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. (2017). Material mimeografiado.
- Cuba. Ministerio de Educación. (2010). "Objetivos Estatales del Ministerio de Educación". La Habana.
- García Ramis, L. (1996). Autoperfeccionamiento docente y creatividad. La Habana.
- Gobierno. Documentos Rectores de la Política de Cuadros. (2000). Ciudad de La Habana. Cuba.
- Hernández Romero, Marta. (2011). "Vías organizacionales para desplegar la actividad comunicativa pedagógica profesional de los directores municipales de educación desde un enfoque creativo-vivencial" en MOTISOF, IV Taller de Motivación Profesional Pedagógica. ISBN 978-959-207-359-3. Ediciones U.O. Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
- Lenin V. I. "Teoría de la dirección en la sociedad socialista". [s.n.], [s.l.], [s. a.]. Tomo XXX-
- Leontiev, A. N.(1982). "Actividad, conciencia y personalidad". Ciudad de La Habana. Cuba. Edit. Pueblo y Educación
- Martínez LLantada, Marta (1984). "Análisis gnoseológico de la enseñanza problemática de la Filosofía" p. 18-30. - En Ciencias Pedagógicas. Nº 9. La Habana. Cuba.
- Marx, Carlos (1967). El Capital. La Habana. Ediciones Venceremos. Tomo I.
- MINED _____: "Resolución Ministerial 01/2000". La Habana. MINED, 2000.
- Muguerzia, P. (1998). "Teoría General de la Dirección Socialista". Ministerio de Educación Superior. La Habana, Cuba.
- Partido Comunista de Cuba (2011): Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.
- Valiente Sandó, P. (1998). Propuesta de sistema de superación para elevar la profesionalidad de los directivos de centros docentes. Holguín. Tesis (en opción al grado científico de Master en Educación de Avanzada).
- Valle Lima, Alberto y otros. (1994).Cómo transformar la escuela cubana actual?. La Habana. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas.
- Valle Lima, Alberto y otros (2015). Dirección en Educación. Soporte Digital