

# **TITULO: “EL ESTILO DE DIRECCIÓN EN EL III PERFECCIONAMIENTO DEL SISTEMA NACIONAL DE EDUCACIÓN”.**

**AUTORAS:** Dr. C. Elisa F. Herrera Orúe (Ponente)

**Dr. C. Lázara Herrera Martínez**

**CENTRO DE PROCEDENCIA:** Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (ICCP).  
Ministerio de Educación. OC

**PAÍS DE PROCEDENCIA:** CUBA

**CARGO QUE DESEMPEÑA:** INVESTIGADORA

**DIRECCIÓN PARTICULAR:** Calle 274 # 4509 entre 49 y 45. Arroyo Arenas. La Lisa.  
Ciudad de la Habana. Cuba

**CORREO ELECTRÓNICO:** [elisa@iccp.rimed.cu](mailto:elisa@iccp.rimed.cu). [lherrera@iccp.rimed.cu](mailto:lherrera@iccp.rimed.cu)

**CARNET DE IDENTIDAD:** 59100401096

**SIMPOSIO AL QUE TRIBUTA:** LAS CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN Y SU  
CONTRIBUCIÓN A LA CALIDAD DE LOS SISTEMAS EDUCATIVOS

## **RESUMEN**

El trabajo que se presenta forma parte del proyecto: “El plan de estudio de la educación general. Su correspondencia con la concepción curricular. Propuesta para el Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación” y lo enriquece desde la dirección escolar, a partir de un estilo democrático y participativo, lo que constituye un elemento esencial en la nueva concepción curricular en el marco del Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación en Cuba.

Su propósito consiste en exponer un nuevo enfoque en la conceptualización del estilo de dirección democrático y participativo, el cual supone una mayor implicación e intervención de los alumnos, docentes, trabajadores no docentes, padres de familia y comunidad, en la solución de los problemas y decisiones, lo que propicia la elevación del nivel de compromiso, contribución, responsabilidad y motivación.

Este trabajo muestra la experiencia de las autoras en la línea de investigación acerca del estilo de dirección que emplea el directivo, a partir de las nuevas formas de trabajo que se materializan en el marco del III Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación, en nuestro país. Los resultados que se presentan tienen su base en los estudios de profundización realizados en las instituciones y modalidades educativas experimentales de las provincias La Habana, Camagüey y Santiago de Cuba.

**Palabras claves:** dirección escolar, estilo de dirección y democrático y participativo

## **INTRODUCCION**

En el mundo de hoy, los cambios económicos, técnicos, científicos, culturales, ideológicos y políticos le plantean a la institución educativa exigencias cada vez más crecientes, con el propósito de cumplir su encargo social. En tal sentido, es la institución educativa uno de los medios más importantes para la transformación económica y social.

La Organización de las Naciones Unidas ha abanderado como un paradigma general a la sustentabilidad, es un concepto clave para la educación en el nuevo milenio. Es decir, la educación de un pueblo es esencial para que logre tener un Desarrollo Sustentable.

Uno de los desafíos que deberá asumir con mayor éxito el sistema educativo para cumplir con tan estratégico rol es el ofrecer una educación de calidad para todos, lo que exige, ante todo, el cambio en la mentalidad de quienes asumen el rol directivo, pues son ellos los que deben guiar los procesos de cambios y encontrar nuevas vías y formas para progresar e influir en sus colaboradores para que se dispongan a cambiar.

Este proceso de cambio se concibe desde un enfoque cada vez más personalizado y potenciador del desarrollo humano, condicionado por las estrategias que se tracen desde los resultados del diagnóstico integral de cada sujeto. En este sentido, adquiere una relevancia esencial el ser humano en su rol protagónico y el ambiente sociopsicológico en que este está inmerso, el sistema de relaciones que se genera en la institución educativa y el nivel de participación en la toma de decisiones.

Desde esta perspectiva, promover el cambio constituye una exigencia para el sistema educacional cubano y un reto para los directivos educacionales que orientan todos sus esfuerzos, en función del crecimiento profesional y humano; así como del funcionamiento general de la institución educativa.

En consecuencia, la concepción de dirección escolar requiere de un modelo de dirección participativa y descentralizada, el cual supone una mayor implicación e intervención de los alumnos, docentes, trabajadores no docentes, padres de familia y comunidad, en la solución de los problemas y decisiones, lo que propicia la elevación del nivel de compromiso, contribución, responsabilidad y motivación.

En la materialización de esta concepción de dirección una consideración esencial está referida a la necesidad de un profundo cambio en el “**estilo de dirección**” que se emplea en las instituciones educativas para lograr niveles crecientes de participación e implicación.

El trabajo que se presenta muestra la experiencia de las autoras en la línea de investigación acerca de la dirección escolar, con énfasis en el estilo de dirección que emplea el directivo, a partir de las nuevas formas de trabajo que se materializan en el marco del III Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación, en nuestro país. Los resultados que se presentan tienen su base en los estudios de profundización realizados en las instituciones y modalidades educativas experimentales de las provincias La Habana, Camagüey y Santiago de Cuba. Desde el año 2015 hasta el 2020, se han producido tres cortes evaluativos que permiten apreciar la evolución de un estilo de dirección que se acerca más a lo democrático participativo.

### **DESARROLLO**

Un estudio del estilo de dirección en las instituciones educativas (experimentales) que forman parte del III Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación de Cuba demanda un análisis de la concepción curricular propuesta para este Perfeccionamiento, que se aplica en estas instituciones y modalidades educativas. Para esto se lleva a cabo la construcción e implementación de un proyecto educativo y un currículo institucional, que viabiliza la participación de todos los agentes educativos que interactúan en la propia institución educativa y desde la comunidad, de manera que contribuya a la inclusión educativa y social, la atención a la diversidad de educandos y sus familias, así como de los colectivos pedagógicos, desde la perspectiva del trabajo en red de las instituciones y modalidades educativas.

La concepción curricular para el perfeccionamiento expresa la necesaria consideración **de un currículo con un carácter integral, flexible, contextualizado y participativo.**

**La participación** como esencia de los procesos de transformación y democratización social; constituye uno de los principios fundamentales que debe regir el proceso de transformación de la institución educativa y de su entorno, a fin de lograr una educación inclusiva.

*“La participación se refiere al ejercicio del poder que se realiza en la toma de decisiones conjunta asegurando un ambiente democrático, no es un fin en sí mismo, sino un medio. Presupone un acceso al espacio de la toma de decisiones, sólo habrá participación activa si los que participan pueden influir sobre las líneas de conducción de los procesos”. (Atinche S. A.C., 2003: p. 18)*

La participación genera implicación en **los valores de la escuela, los objetivos y resultados y compromiso.** Es decir, concebir la participación “...como concepción más

*humana y avanzada del ejercicio del poder, de la democracia, de la construcción colectiva”.*  
(Calviño, M., 2014: p. 23)

El Currículo General es competencia de los organismos que deben garantizar la unidad del Sistema Nacional de Educación y el tránsito de los educandos por el mismo.

**El Currículo Institucional**, contiene el sistema de actividades y de relaciones consideradas por las instituciones y modalidades educativas para contribuir a la formación general, atendiendo a las condiciones educativas particulares y las potencialidades de la comunidad. Es conformado por la institución educativa a partir de la consulta con todos los factores que influyen en la formación de los educandos. Este propósito se alcanza por medio del Proyecto Educativo Institucional.

El currículo institucional constituye el núcleo del Proyecto educativo institucional.

**El Proyecto educativo institucional** es la estrategia general que traza la institución educativa para dar cumplimiento al fin y los objetivos generales del nivel, y concretados en una secuencia gradual y coherente por grados y años, para desarrollar la función que le encarga la sociedad.

Su conformación propicia un clima democrático, por su carácter participativo y articulador de todas las potencialidades de las redes de las instituciones para la organización y ejecución de la labor educativa en la comunidad.

Se elabora por el colectivo de docentes y no docentes, educandos, familia y otros factores de la comunidad, bajo la convocatoria y el estímulo del Consejo de dirección, de los Consejos de escuela y de Círculos infantiles, así como de las organizaciones pioneriles y estudiantiles.

El **Proyecto educativo institucional** expresa una concepción de trabajo integral e integradora, flexible, contextualizada y participativa, que deviene proceso y resultado de la toma de decisiones entre los agentes educativos relacionado con lo formativo, el trabajo metodológico, el vínculo escuela-familia-comunidad, el aseguramiento técnico, material y administrativo, en la que se declaran acciones, que respondiendo al diagnóstico, permiten resolver los problemas principales en función de concretar el currículo institucional. Al mismo tiempo se concibe el **Proyecto educativo de grupo** (PEG).

La construcción del PEI y de PEG toma en consideración las características de los estudiantes, el contexto en el que está la institución o modalidad educativa, las potencialidades y necesidades de las mismas y los grupos o años de vida.

## ***El trabajo en RED***

*El trabajo en redes de las instituciones y modalidades educativas en cada Consejo Popular*, se define como espacio para la interacción, colaboración y complementación de los diferentes agentes: las organizaciones e instituciones comunitarias, los líderes y figuras comunitarias, las entidades económicas y de servicio, por medio de sus administraciones y colectivos laborales, también los Consejos de escuela y las familias, los Delegados del Poder Popular y el Presidente del Consejo, entre otros, así como de toda la infraestructura existente a nivel de cada territorio, para su implicación en el proceso educativo, en correspondencia con la política.

La puesta en práctica de esta concepción curricular demanda que la dirección de la institución educativa tenga su base en una cultura de la participación, que propicie la contribución, el compromiso y la implicación de los docentes, alumnos, trabajadores, padres de familia y factores comunitarios en la toma de decisiones, ejecución de las tareas y solución de los problemas; a fin de lograr el cumplimiento del Fin y los objetivos de la enseñanza.

Este nuevo enfoque de la dirección es un garante en la materialización de la **integración social**. Desde esta perspectiva (participación e integración social) en la atención educativa se tiene en cuenta lo docente, lo extradocente y extraescolar; la cultura, el deporte, la recreación, el vínculo entre el ámbito escolar y el comunitario con sus diversos espacios socializadores que complementan y enriquecen la labor de la escuela. Es decir, es concebir la escuela como centro cultural más importante de la comunidad.

En el empeño por lograr esta nueva concepción curricular la **dirección escolar** juega un importante papel. La dirección en educación tiene una característica esencial ya que todo se ejecuta con y sobre factores humanos. Como plantea la *Dr. C. Magaly García*, *“Se interactúa con el ser humano en una doble condición: Como recurso del proceso y como resultado o producto logrado.”* (Rico Montero, P. y otros: (2007).

Esta característica de la dirección escolar adquiere una dimensión mayor en el marco de una educación inclusiva. En tal sentido, se le otorga un lugar esencial a las relaciones interpersonales y al **estilo** que utilice el directivo.

La dirección escolar penetra todas las actividades que se realizan en la escuela, desde que el estudiante, los directivos y los docentes llegan a la escuela están en constante comunicación e interrelación, mediante un proceso de dirección presente en el docente educativo, en las acciones metodológicas, administrativas; así como las que se realizan con los padres de familia y agentes y agencias de la comunidad.

Por tanto, la dirección escolar requiere de un modelo democrático y participativo, el cual supone una mayor implicación e intervención de los estudiantes, docentes, otros trabajadores, padres de familia y comunidad, en la solución de los problemas y decisiones, lo que propicia la elevación del nivel de compromiso, contribución, responsabilidad y motivación.

De las posiciones que se asumen al conceptualizar el estilo de dirección, para este estudio se asumió que:

- ❖ **El estilo de dirección está relacionado con características de la personalidad, así como con los métodos y procedimientos que se emplean en la realización de las diferentes actividades.**

El objetivo que persigue esta ponencia es socializar las experiencias en el plano de la dirección escolar obtenidas por las autoras.

***El estilo de dirección del director se concibe como un proceso de interrelación dialéctica entre él, su colectivo de trabajadores, alumnos y agentes educativos asociados que caracteriza un modo de actuación, en el que se reflejan las características de su personalidad y que de forma más estable emplea para conducir a todos hacia el cumplimiento del Fin y los objetivos de la Educación en el nivel educativo de que se trate, bajo la influencia de las condiciones de un determinado contexto. (Herrera Orúe, E., 2009: p. 34)***

En este proceso continuo de interacción se distinguen con mayores influencias: cualidades personales del directivo; relaciones humanas que se establecen con los subordinados y las formas que se emplean en el proceso de dirección.

Se considera necesario realizar algunas precisiones esenciales para una mejor comprensión de la definición como son: proceso de interrelación dialéctica entre el directivo y los subordinados, dado en la relación sujeto-sujeto, los modos de actuación del directivo en la realización de la actividad y las formas estables en que se manifiesta y las condiciones de determinado contexto.

En el marco de la concepción que se desarrolla en este trabajo, no se absolutiza ni lo personalógico, ni lo técnico, sino que se concibe como un proceso continuo de formación y de interacción dialéctica, en el cual intervienen diversos factores.

Con el propósito de realizar una valoración cada vez más objetiva del estilo de dirección del directivo y, tomando como base la definición dada, se considera de gran importancia, tener en cuenta los elementos siguientes: nivel profesional y experiencia en dirección, características del grupo, la situación a la que se enfrenta y la influencia que ejerce la estructura de dirección de los niveles superiores.

La experiencia acumulada en la materialización del proceso de dirección en las instituciones educativas estudiadas, en el camino hacia un estilo de dirección democrático-participativo nos conduce a valorar que no se logra de forma inmediata, sino que transita de forma gradual desde lo más centralizado a lo democrático.

Para esta investigación se asume al **estilo de dirección** como una dimensión de la variable proceso y con dos subdimensiones: Formas en que se produce la toma de decisiones y Particularidades de las relaciones interpersonales.

**Formas en que se produce la toma de decisiones:** Referida a la selección de la alternativa más adecuada, a partir del análisis del contenido e importancia de la tarea, la preparación de las personas involucradas y garantizando el más alto nivel de participación de docentes, personal no docente, estudiantes, familia y comunidad.

**Indicadores:**

- ✓ Posibilidades que se le otorga al colectivo, niños/as, familia y comunidad de establecer sus metas, a partir de los objetivos, aportando opiniones y sugerencias previas a la adopción de medidas y decisiones.
- ✓ Utilización de procedimientos que estimule la participación del colectivo, niños/as, familia y comunidad en la toma de decisiones que se adoptan en la institución.
- ✓ Se fomenta el trabajo colectivo (grupo) y el intercambio con niños/as, trabajadores, padres y comunidad en la toma de decisiones.

**Particularidades de las relaciones interpersonales:** Están integradas por las interrelaciones que se establecen entre los directivos, los docentes, alumnos, los padres de familia y distintos factores de la comunidad. Estas relaciones son de gran importancia porque condicionan el clima sociopsicológico de la institución escolar, el cual es la traducción subjetiva que tienen los hombres de esas relaciones.

Se caracterizan por la confianza, el trato correcto y respeto mutuo; así como por la comunicación y empatía entre todos. Un clima socio psicológico favorable, alto grado de motivación y compromiso. Se actúa como un grupo.

## **Indicadores:**

Franqueza, respeto, confianza, comunicación, compromiso moral, cooperación y sentido de pertenencia.

El estudio realizado en estas tres provincias nos permite apreciar una valoración positiva del trabajo en ascenso en esta dimensión, que se puede valorar de bastante logrado. En ambas subdimensiones se aprecia un comportamiento similar, aspecto que reconocen colectivos de las instituciones y modalidades educativas, a partir de que se han creado las condiciones básicas y generales para que de manera gradual se modifique la forma en que se produce **la toma de decisiones** en tanto el colectivo, niños/as, familia y comunidad, aportan 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.

Testimonios recogidos durante el estudio corroboran los resultados anteriores:

- ✓ “Nosotros todo lo discutimos en el grupo, a veces hay que callarnos”
- ✓ “El trabajo colectivo se ha fortalecido”

Lo anterior posibilita que se vaya fomentando el intercambio y la comunicación con niños/as, trabajadores, padres y comunidad; así como las relaciones de respeto, confianza, comunicación, compromiso moral, cooperación y sentido de pertenencia.

Los familiares, de forma general, sienten que en la institución educativa se utilizan procedimientos que promueven la participación de todos, se escuchan sus sugerencias y se involucra al consejo de escuela en las actividades.

Aunque se ha trabajado con los factores de la comunidad, se reconoce que se debe continuar aplicando procedimientos que estimulen una mayor participación de la comunidad en la organización de las actividades en las instituciones y modalidades educativas.

En cuanto a las **relaciones interpersonales** se avanza en los indicadores relacionados con el respeto, la cooperación y el sentido de pertenencia. Por otra parte, se considera que las relaciones que se establecen entre maestros- alumnos, alumnos-alumnos, directivos-maestros, directivos-alumnos son adecuadas. Se valora de positiva la relación existente entre la familia y el consejo de escuela o de círculo ya que existen buenos vínculos y comunicación.



Testimonios recogidos durante el estudio corroboran los resultados anteriores:

- ✓ “Las relaciones son muy buenas entre todos”
- ✓ “La familia manifiesta respeto por la escuela”
- ✓ “Los maestros, los padres y los estudiantes se llevan bien”

Se aprecia comprensión por parte de los directivos de la necesidad de la participación de todos en la toma de decisiones, fundamentalmente en la conformación del PEI y PEG. Los directivos también reconocen que actúan con mayor autonomía, aspectos esenciales que fomentan un estilo más democrático y participativo.

### **CONCLUSIONES**

1. La construcción e implementación de la concepción de proyecto educativo ha influido en el movimiento hacia un estilo de dirección democrático y participativo de los directivos de las instituciones y modalidades educativas; el trabajo en red y la construcción de un currículo institucional integral, flexible, contextualizado y participativo.
2. El tránsito del estilo de dirección de los directivos de las escuelas estudiadas hacia otros estilos con mayor predominio de lo participativo y democrático depende, en gran medida, de las condiciones existentes objetivas y subjetivas, tanto en el orden individual, colectivo, como de la institución en general. Los cambios operados en la forma de dirigir las instituciones y modalidades educativas es un factor decisivo para el logro de la calidad educativa.

### **Bibliografía.**

1. Atinche S. A.C. (2003): Sistematización del Programa de Formación de facilitadores Indígenas de Desarrollo Local. Servicios Alternativos para el Desarrollo. Lima. Perú.
2. Báxter, Pérez, Esther (2003): ¿Cuándo y cómo educar en valores? Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de la Habana, Cuba.
3. Calviño, Manuel (2014): Cambiando la mentalidad... empezando por los jefes, Editorial Academia, Ciudad de La Habana, Cuba.
4. Castillo Suárez S. (2005): Los chicos del barrio: Participación e integración social de niños, adolescentes y jóvenes en situación de desventaja social. Revista Temas. CESJ.
5. Castro Alegret P. Luis (2004): “El maestro y la familia del niño con dificultades”. ICCP. Save the Children, La Habana, Cuba.

6. Castro Alegret P. Luis, Castillo Suárez S; Núñez Aragón E, y otros. (2005): "Familia y Escuela: El trabajo con la familia en el sistema educativo."
7. ----- . 1999. Los Consejos de Escuela en las Transformaciones Educativas. Para la Vida, La Habana, Cuba.
8. Cereza Mezquita, J y otros (1994): ¿Se trabaja en las clases de Educación Laboral?, Editorial Pueblo y Educación, C. de la Habana, Cuba.
9. Cereza Mezquita, J y otros (2000): "La formación laboral de los alumnos en los umbrales del siglo XXI", Editorial Pueblo y Educación, C. de La Habana, Cuba.
10. Colectivo de Autores (2003): Colección Cartas al Maestro. ICCP-SCUK-
11. Colectivo de Autores (1999): Los Niños y sus Derechos 2. Para la Vida Editora Política, La Habana, Cuba
12. Colectivo de Autores (2003): Selección de lecturas sobre Evaluación, sistematización y Trabajo Comunitario. CIE Graciela Bustillo, Ciudad de La Habana, Cuba.
13. Colectivo de autores (2003): Informe de profundización del diagnóstico de los alumnos, maestros y familias en el consejo popular "Jesús María"
14. Colectivo de Autores (2002): Documento base del proyecto "Los chicos del barrio: Participación e integración social de niños, adolescentes y jóvenes en situación de desventaja social".
15. Díaz B., Guasch, Vigaud, y otros. (1990): Caracterización del niño en riesgo por condiciones socioeconómicas y familiares adversas. Informe de investigación.
16. García Ramis L., Cereza Mezquita j., Leal García H. (2005): "El modelo de Secundaria Básica en Cuba. Fundamentos teóricos para su currículo". Curso pre reunión Pedagogía 2005. Habana, Cuba.
17. \_\_\_\_\_ (1996) "Los retos del cambio educativo", Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de La Habana, Cuba.
18. Gayle Morejón Arturo (2004) "Caracterización de los escolares en situación de desventaja social". Folleto.
19. \_\_\_\_\_ (2005) "Concepción pedagógica para el tránsito de los alumnos de las escuelas de retardo en el desarrollo psíquico a la educación básica". Tesis doctoral.
20. Herrera Orúe Elisa F. (2009): "Procedimientos para caracterizar y perfeccionar el estilo de dirección de los directores de escuelas primarias", Tesis en opción al grado científico de doctor en Ciencias Pedagógicas.
21. ICCP (2013): Bases generales para el perfeccionamiento del Sistema educativo.
22. ICCP. (2013): El modelo de escuela de Educación General.
23. ICCP (2001): Proyecto educativo en la escuela. La Habana. Cuba.
24. Leal García Haydée. (2003): Selección de lecturas sobre Tendencias curriculares y atención a la diversidad. II Taller de capacitación. Compilación ICCP-SCUK.
25. \_\_\_\_\_ (2003) Programa del diplomado "Transformación de la escuela desde una perspectiva desarrolladora y la necesaria atención a la diversidad".
26. López Machín, Ramón. (2002): De la "Pedagogía de los defectos" a la Pedagogía de las Potencialidades. Nueva concepción en Educación Especial.
27. . Martínez Aponte Miguel. (2005): Informe de Evaluación de Medio Término. Habana. SCUK.
28. Rico Montero Pilar y otros. (2003): "Modelo de escuela primaria", en Selección de Lecturas. Proyecto Los chicos del barrio. SCUK-ICCP.

29. \_\_\_\_\_:(2002) La zona de desarrollo próximo. Ed. Pueblo y Educación, La Habana, Cuba.
30. \_\_\_\_\_:(2004) Algunas exigencias Psicopedagógicas para el desarrollo y evaluación del proceso de enseñanza –aprendizaje. Cartas al maestro. ICCP-Save the Children, La Habana, Cuba.
31. \_\_\_\_\_ y otros: (2007) Hacia el perfeccionamiento de la escuela primaria. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, Cuba.
32. Rosental M. y P. Iudin (1973): Diccionario Filosófico. Ediciones Universo, Argentina.
33. Ruiz Aguilera, Ariel (2003): “Teoría y Práctica Curricular”, Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.
34. Santos, E. M. et al. (2011): “*La secundaria básica: algunas ideas para la construcción del currículo*”. Pedagogía 2011. Palacio de Convenciones, (Curso 73), La Habana, Cuba.
35. Valle Lima A. y otros (2003): “La transformación educativa”, Editorial Pueblo y Educación, La Habana, Cuba.