

## LA SUPERACIÓN DE LOS DIRECTIVOS EDUCACIONALES PARA LA DIRECCIÓN DEL PROCESO DOCENTE EDUCATIVO

### SUPERATION OF THE EDUCATIONAL DIRECTIVE FOR THE ADDRESS OF THE EDUCATIONAL PROCESS

**Autores:** Emérita Bertha Delgado Guevara  
Alberto Darío García Gutiérrez

**Institución:** Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, Cuba

**Correo electrónico:** [mery@unica.cu](mailto:mery@unica.cu)

#### RESUMEN

El diagnóstico realizado a cinco profesionales de la educación en el municipio Florencia demostró falta de preparación en cuanto a la relación entre proceso de dirección y dirección del proceso educativo, aspecto que impacta negativamente en la gestión educacional, sin embargo, no ha sido atendido con énfasis en la superación. La investigación propone una justificación de estas relaciones y sobre esa base, el desarrollo de un curso para directores de escuelas y sus reservas. Se utilizaron la observación, la encuesta y el criterio de actores como métodos y técnicas de investigación. El objetivo del artículo es exponer cómo puede realizarse la superación de los directores de escuela en cuanto a las relaciones entre proceso de dirección y proceso educativo.

**Palabras clave:** Dirección del proceso educativo, Directores de escuelas, Gestión educacional, Proceso de dirección, Profesionales de la educación.

#### ABSTRACT

The diagnosis made to five education professionals in Florence municipality showed lack of preparation regarding the relationship between the process of direction and direction of the educational process, an aspect that negatively impacts on educational management, however it has not been addressed with emphasis on the overcoming. The research proposes an accurate explanation of these relationships and on that basis, the development of a course for school principals and their reserves. Observation, survey, and authors criteria were used as research methods and techniques. The objective of the article is to show how the school principals can be overcome in relation to the relationship between the process of direction and the educational process.

**Key words:** Direction of the educational process, Educational management, Education professionals, Management process, School directors.

## INTRODUCCIÓN

A pesar de lo decisivo que resulta el rol de los directores de escuela, en la práctica de sus desempeños se aprecian manifestaciones que se contradicen con esa necesidad. En el diagnóstico realizado en los centros educacionales del municipio Florencia mediante entrevistas, encuestas, observación y por la experiencia en dirección de los autores de este trabajo se pudo comprobar que persisten deficiencias en el desempeño de los directivos educacionales.

El análisis de investigaciones referidas al tema (Alonso 2002; Ramos 2009, García, Ulloa, Peñate y Reyes, 2017), la observación al proceso educativo, las visitas a actividades metodológicas, la revisión de las actas de los órganos de dirección y la experiencia de los autores, permitieron identificar entre las causas: la insuficiente preparación de los directores de escuela para la dirección pedagógica del proceso educativo.

En la búsqueda de respuestas a estas causas se procedió al estudio de la literatura existente sobre el tema, de los documentos normativos de estas actividades y de investigaciones precedentes. Este estudio permitió comprender que la superación de los directivos ha abordado temáticas variadas tales como la dirección científica de forma general (principios, funciones, métodos, técnicas y estilos de dirección), otros aspectos importantes que responden a necesidades de la sociedad cubana, como son preparación y superación para la defensa, preparación y superación económica, trabajo político-ideológico, planes anuales. En determinados momentos se han incluido aspectos pedagógicos (habilidades, estrategias de aprendizaje, el diagnóstico y otros), pero no se ha puesto el énfasis necesario en prepararlos para dirigir pedagógicamente el proceso educativo.

El objetivo del presente trabajo es precisamente exponer cómo puede realizarse la superación de los directores de escuela con énfasis en las relaciones entre proceso de dirección y proceso educativo.

Desde el punto de vista metodológico se procedió de la siguiente forma: estudio teórico de la problemática, diagnóstico de la preparación de los directores y sus reservas para relacionar proceso de dirección y dirección del proceso educativo, caracterización de esas relaciones, desarrollo de un curso para la preparación de los

directores y sus reservas en el establecimiento de las mencionadas relaciones, constatación del impacto de este proceder en la dirección de las escuelas. Se trabajó con una muestra compuesta por los cinco directores de escuelas de enseñanza media del municipio Florencia y sus reservas (10 personas en total).

## **DESARROLLO**

### *Proceso de dirección y dirección de proceso en la escuela*

Se aprecia el valioso trabajo de Alonso (2002) que no solo es preciso al definir dirección y puntualizar la presencia --ya advertida por autores como Marx y Engels (1982) y Omarov (1979) --, de dos tipos de dirección: proceso de dirección y dirección de proceso. Alonso, como Assmán (1977), no olvidan dejar claro que el proceso de dirección se caracteriza no solo por las funciones planificación, organización, regulación y control sino también por el predominio de relaciones de subordinación. Por otra parte, aunque al referirse a la dirección de proceso dice que se ejecutan las funciones antes mencionadas, aclara que se cumplen observando los principios metodológicos que rigen el proceso en cuestión, principios que son estudiados por la ciencia de que es objeto el proceso de que se trate.

El propio Alonso (2002) al referirse a la dirección en la institución educacional deja claro que en ella no puede dirigirse apelando solamente a la dirección científica en general, porque debe tenerse en cuenta que el proceso que justifica su existencia, es objeto de estudio de la pedagogía, ciencia que debe estar presente al conducir los procesos de la mencionada institución.

No obstante, en la certera apreciación que el doctor Alonso realiza con respecto a este asunto, no queda clara la estrecha relación existente entre proceso de dirección y dirección de proceso, ya que su propuesta no se ocupó de la dirección de proceso, se centró en proceso de dirección y le concedió en educación un carácter pedagógico. Por eso sugiere que:

Todos los dirigentes educacionales apliquen a la actividad de dirección que realizan -es decir, al desarrollo del proceso de dirección-, los conocimientos, habilidades profesionales, valores y modos de actuación que adquirieron cuando se formaron como docentes y cuando enfrentaron la dirección del proceso más importante del sector: la dirección del proceso docente educativo. (Alonso, 2002: 46).

Y agrega que el directivo, en el sector educacional, debe actuar como educador de sus subordinados.

Se coincide con Alonso (2002) en que los directivos educacionales deben desempeñarse en el proceso de dirección como educadores de sus subordinados y para eso deben estar preparados pedagógicamente y expresarlo en las interacciones que con ellos mantienen; pero se sostiene que esta idea no es suficiente para mejorar teóricamente la superación de los directivos educacionales porque en la institución educacional la complejidad de la dirección necesita saber conectar el proceso de dirección con la dirección del proceso educativo para lo que no basta con encontrar similitudes y puntos comunes, sino también determinar qué los distingue para lograr que desde esas diferencias se armonicen e influyan en el funcionamiento institucional y en sus resultados, que son esencialmente los que deben obtenerse en la educación de las personas; o sea no basta con utilizar la Pedagogía para educar a los subordinados, se necesita sobre todo para llegar hasta el estudiantado.

Ruiz (2004) y Martínez (2005) preocupados por la necesidad de que la institución educativa se dirija pedagógicamente al partir del presupuesto según el cual el proceso docente educativo (es al que se refieren) también debe ser dirigido, intentan explicar el asunto al asumirlo como un proceso de dirección adecuado a la actividad del maestro, de manera que sea una concreción del ciclo directivo (planificación, organización, regulación y control) y el maestro sea el jefe de sus alumnos cuya participación en el proceso la conciben como delegación de autoridad por parte del docente. Defienden la idea ya muy cuestionada según la cual, en los procesos educativos es el educador el que ejerce el poder; por otra parte, al intentar explicar la dirección de los mencionados procesos desde el punto de vista de lo que hace el director y lo que hace el maestro, no logran precisión y se aprecia poco orientadora la explicación.

Entonces para continuar avanzando en esta dirección ha sido preciso revisar cómo se aborda en la literatura pedagógica el concepto *dirección del proceso educativo*. Para esto se analizaron trabajos de Labarrere y Valdivia (1988); Addine (2004); Recarey (2004); Klingberg (1978), Yelicich, (2017), Bernardo, V, Salcedo, I. M. y Ginoris. O (2017); Cancino, V. y Vera, L. (2017); Fuentes, E. M. y Fuentes, O. E. (2017); Miranda, S. (2016); Valiente, P., Toro, J. J. del y González R, J. (2016);

Valera, K., Acosta, N. y Carrión M. Y. (2015) y Vera, A., Eduardo y Lanz A., Rafael. E (2017).

Todo lo analizado permite apreciar insuficiente precisión para explicar la dirección del proceso o los procesos que deben ocurrir en la escuela para educar. En ninguno de los materiales consultados se hace referencia a la dirección del proceso educativo, pedagógico, de enseñanza o de enseñanza-aprendizaje, por el director.

Por otra parte, en los trabajos de Álvarez (1989, 1996), Horruitiner (2007), García, Ulloa, Peñate & Reyes (2017), y en las resoluciones ministeriales del MES 269 de 1991 y 210 de 2007 así como en la 200 de 2014 del MINED, se reconoce en el trabajo metodológico a la dirección del proceso educativo.

*Diagnóstico de la preparación de directores y reservas para lograr la relación entre proceso de dirección y dirección del proceso educativo*

Dimensiones e indicadores utilizados

I. Conocimientos sobre la dirección de la escuela.

*Conocimientos sobre proceso de dirección:* Funciones que deben cumplirse. Relaciones que deben establecerse. Ciencia que lo estudia. Técnicas que se utilizan.

*Conocimientos sobre dirección del proceso educativo:* Ciencia que estudia la dirección del proceso educativo. Principales relaciones que se establecen. Manera de proceder el docente en la dirección del aprendizaje de sus alumnos. Intervención del director en la dirección del proceso educativo. Percepción del papel del trabajo metodológico en la dirección del proceso educativo.

*II-Establecimiento de las relaciones entre proceso de dirección y dirección del proceso educativo:* Planificación del trabajo metodológico a nivel de escuela y departamento. Organización del trabajo metodológico a nivel de escuela y departamento. Cómo se garantiza que lo planificado y organizado se cumpla a nivel de escuela y departamento. Cómo se controla el cumplimiento del trabajo metodológico y su calidad.

Los instrumentos utilizados fueron los siguientes: encuesta y entrevista a directores y sus reservas, análisis de documentos y guía de observación a las actividades metodológicas. Una vez aplicados los instrumentos y procesada la información, se pudieron realizar las siguientes inferencias:

Los directivos y sus reservas demostraron poseer conocimientos sobre dirección, aunque no de manera amplia y evidenciaron algunas imprecisiones; manifiestan confusiones e imprecisiones en cuanto al proceso educativo y su dirección, no reconocen explícitamente al trabajo metodológico como la dirección de este, aunque la mayoría expresa que es útil para lograr preparación de los docentes para que puedan desarrollar el proceso conforme a los objetivos.

Sobre la planificación del trabajo metodológico los directores y sus reservas poseen conocimientos al menos en el aspecto formal. Existe planificación del trabajo metodológico, aunque es susceptible de mejorar, sobre todo porque es insuficiente la correspondencia de lo que se planifica con los objetivos del nivel y del grado y con el diagnóstico de estudiantes y profesores.

Los directores y sus reservas conocen que las actividades metodológicas deben ser organizadas y reguladas, pero son reducidas las vías que reconocen para lograrlo; también saben que el trabajo metodológico debe ser controlado, pero evidencian insuficiencias en la concepción de cómo hacerlo, sobre todo porque lo limitan al control a clases.

No se manifestó que se conciba y logre una adecuada vinculación entre los principales niveles del trabajo metodológico: escuela, departamento, grado. El vínculo de las actividades metodológicas planificadas y las observadas a nivel de departamento, con el proceso educativo es insuficiente sobre todo porque se descuida la demostración, el entrenamiento y la coordinación de acciones.

*Caracterización de las relaciones entre proceso de dirección de la escuela y dirección del proceso educativo.*

El estudio realizado permitió caracterizar las relaciones de la siguiente forma:

I. El trabajo metodológico como una de las actividades más importantes de la escuela debe ser cuidadosamente dirigido y para eso:

a) Se planifica. Lo que requiere del estudio por parte del colectivo pedagógico de los objetivos del nivel y su derivación en cada grado, asignatura y actividad extra docente. El diagnóstico del desarrollo del estudiantado. La caracterización del desarrollo del colectivo pedagógico. Entonces se deciden los objetivos del trabajo metodológico posterior y se determinan las prioridades en cuanto a preparación de los educadores y coordinación de acciones pedagógicas.

b) Se organiza creando las condiciones de horarios, espacios, recursos tecnológicos, se determinan ejecutores y realizan las coordinaciones necesarias para que lo planificado se pueda realizar.

c) Se regula porque el director exige la realización con calidad de las actividades, estimula, emite diversos impulsos para que se fortalezca la disposición de los participantes y ofrece su ejemplo como participante principal del trabajo metodológico.

d) Se controla en cuanto a ejecución con calidad de las actividades y medición del impacto en las actividades del proceso educativo.

II. El trabajo metodológico --dirigido según la explicación anterior--, para erigirse en dirección del proceso educativo tiene contenido pedagógico, se estructura didácticamente y debe cumplir tres funciones:

a) Preparación de los educadores, lo que se refiere a la instrucción, la orientación, la demostración y el entrenamiento.

b) Coordinación de las acciones pedagógicas. Se refiere a los acuerdos dentro del colectivo pedagógico para que los esfuerzos individuales se complementen y se garantice así la interdisciplinariedad, el aporte de cada asignatura al cumplimiento de los objetivos generales y la unidad de las influencias educativas.

c) Autopreparación de cada educador que no solo desemboca en la preparación de la asignatura, sino en el perfeccionamiento permanente de la parte que le corresponde en la labor educativa. Esto es el trabajo metodológico individual.

III. El cumplimiento eficaz de las tres funciones del trabajo metodológico debe permitir que cada educador y el colectivo pedagógico en general sepa estructurar y hacer funcionar adecuadamente el proceso educativo lo cual requiere de la correcta determinación y utilización de objetivos, contenidos, métodos, medios y formas de evaluación y garantizar que el proceso de enseñanza-aprendizaje (PEA), núcleo del proceso educativo (Pla et al 2012), cumpla sus funciones (García, Paz, Peñate & Reyes, 2017).

IV. Al llegar a este punto es necesario volver a la dirección del trabajo metodológico (proceso de dirección) para decir que durante todo un ciclo de actividades metodológicas (mes, trimestre, semestre, curso, según se decida), se requiere del control (función del proceso de dirección) y se realiza también como cierre del ciclo.

Para controlar se requiere del muestreo --por el director--, de actividades metodológicas de los distintos niveles, del muestreo de actividades del proceso educativo y de la aplicación de técnicas para evaluar el impacto en los educandos.

De esta manera el director debe concebir que lo más general en cuanto a dirección de la escuela es el proceso de dirección, dentro del cual se contempla: la planificación, organización, regulación y control del trabajo metodológico. A su vez, el trabajo metodológico es un proceso fundamentado en la didáctica y con contenido pedagógico, para la dirección del proceso educativo que se desarrolla fundamentado en la Pedagogía; asimismo, en el PEA (núcleo del proceso educativo), cada docente estructurando el proceso a partir de sus componentes personalizados, hace que se cumplan las funciones didácticas y de esta manera dirige o gestiona el aprendizaje de sus alumnos, lo cual no niega que ellos también gestionan su propio aprendizaje (solo que esto último no es objeto de la presente investigación).

Se trata entonces de tres relaciones entre el proceso de dirección de la escuela y la dirección del proceso educativo:

*Relación interdisciplinaria.* Se produce entre dos de las ciencias de la educación: dirección científica educacional y Pedagogía.

*Relación estructural de lo general a lo particular.* proceso de dirección es lo más general y se particulariza en la dirección del trabajo metodológico que es la dirección del proceso educativo cuyo núcleo es el PEA dentro del cual la enseñanza ejecutada por el docente, deviene gestión del aprendizaje de los estudiantes.

*Relación funcional:* entre las funciones del proceso de dirección, las funciones del trabajo metodológico y las del proceso educativo (más evidentes en el PEA).

Estas relaciones explican que un proceso educativo eficaz, entre otros aspectos, necesita que en la escuela se produzca un correcto proceso de dirección, sin lo cual no puede garantizarse un adecuado trabajo metodológico.

Por supuesto que estas relaciones deben ser comprendidas por el director de la escuela, pero no basta con esto, es preciso que sean logradas en la práctica, por lo tanto en la superación de los directores y sus reservas es necesario garantizar su comprensión teórica y metodológica y el desarrollo de las necesarias habilidades para hacerlas realidad en el centro educacional como han sido explicadas.

A tono con lo anterior se diseñó un programa para un curso de superación que se ofreció a los miembros de la muestra, cuyo contenido fundamental fueron las ya



mencionadas relaciones entre proceso de dirección de la escuela y dirección del proceso educativo y que metodológicamente combinó el estudio de la teoría, la demostración y el entrenamiento en la práctica. Concluido el curso se aplicó el método de criterio de actores para obtener información sobre el impacto que la propuesta había tenido en la dirección de las escuelas.

*Aplicación del método de criterio de actores:* En su tesis doctoral, Reyes (2016) siguiendo a Crespo (2009), argumenta la utilidad del método de criterio de actores y explica la importancia de la opinión de aquellas personas que se constituyen en protagonistas de un proceso innovador, por ser los más cercanos a ese proceso y quienes lo hacen realidad. Se agrega que la utilidad del método en cuestión depende de la adecuada selección de los actores, de la manera en que se les inquiera para obtener información y del posterior procesamiento que se haga de la información que brinden.

El curso de superación se desarrolló en el segundo semestre del curso escolar 2016-2017 y al finalizar el primer semestre del curso escolar siguiente 2017-2018, se aplicó el método del criterio de actores. Para esto se procedió de la siguiente forma:

- a. Se consideraron dos grupos de actores: 1) los directores y sus reservas (constituyeron matrícula del curso) y 2) una muestra de profesores de las escuelas de la enseñanza media del municipio.
- b. A cada uno de los grupos se aplicaron dos encuestas organizadas en escala tipo Likert complementadas con preguntas abiertas al final.
- c. La primera encuesta pedía una comparación entre el trabajo metodológico del curso escolar 2017-2018 posterior al curso de superación, con el desarrollado en el curso escolar anterior. La segunda encuesta exigía la misma comparación, pero con respecto al proceso educativo.
- d. Las preguntas abiertas interrogaban sobre los aspectos que los encuestados tenían en cuenta para emitir sus juicios valorativos comparativos.
- e. Los datos obtenidos con las respuestas a los ítems organizados en la escala tipo Likert se procesaron estadísticamente (estadística descriptiva). Se procedió así para ambas encuestas: la referida al trabajo metodológico y al proceso educativo.
- f. La pregunta abierta que complementó cada una de las encuestas se procesó mediante la interpretación cualitativa.

Al final se hicieron las inferencias para correlacionar la preparación de los directivos y sus reservas para relacionar proceso de dirección y dirección del proceso educativo con la mejora en su preparación para dirigir las escuelas.

### *Descripción del proceso*

Se contaba con una muestra de 10 personas (directores y sus reservas) que se les consideró actores, pero se agregó una muestra 30 profesores de estas escuelas, la cual se extrajo de la población constituida por 100 profesores (actores también). Para seleccionar el tamaño de la muestra se estudió la manera de proceder sugerida por Hernández (1998: 210) y se tomaron seis profesores al azar de cada escuela.

La primera encuesta se aplicó a los cinco directores y sus reservas (10 en total) y a los 30 profesores de la muestra. A todos se les pidió que hicieran una valoración del trabajo metodológico desarrollado en sus escuelas en el primer semestre del curso 2017-2018 con respecto al trabajo metodológico del curso anterior y para esto se les pidió que lo hicieran utilizando la siguiente escala tipo Likert: muy superior, bastante superior, superior, igual, inferior. La pregunta abierta complementaria fue la siguiente ¿en qué argumentos te basas para realizar tu valoración? Con la segunda encuesta se procedió de igual forma, pero con respecto al proceso educativo.

Con respecto a la comparación del trabajo metodológico del curso 2017-2018 con el trabajo metodológico del curso 2016-2018 los encuestados cinco directivos y sus reservas (5) y 30 profesores, cuarenta 40 en total, respondieron como lo muestra el siguiente gráfico:

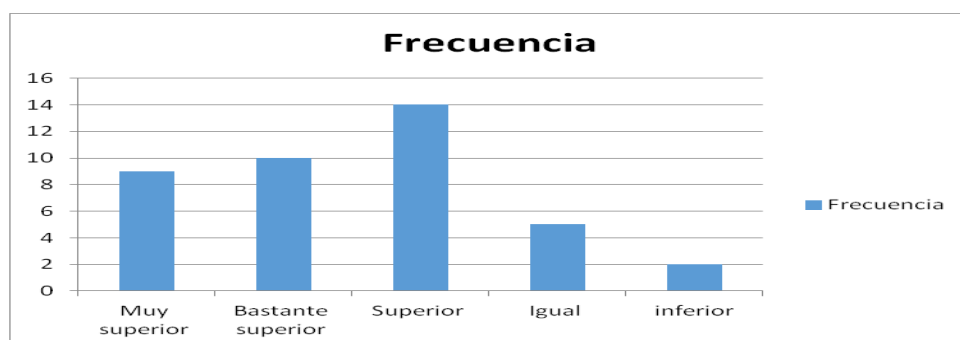


Gráfico 1: Apreciaciones al comparar el trabajo metodológico del curso 2017-2018 con el realizado en 2016-2017.

Para analizar la respuesta a la pregunta ¿Qué argumentos utilizaste para tu valoración? Se utilizaron tres categorías de análisis:

Argumentos positivos, o sea los que fundamentan que el trabajo metodológico del curso 2017-2018 había sido superior, entre estos se distinguieron los argumentos cuantitativos y cualitativos.

Argumentos negativos: los que se utilizaron para asegurar que el trabajo metodológico del curso 2017-2018 era inferior.

Argumentos positivos cuantitativos más frecuentemente mencionados: se realizaron más actividades metodológicas (se utilizó en 25 respuestas; se aprovechó más el tiempo destinado al trabajo metodológico (se mencionó en 11 respuestas).

Argumentos positivos cualitativos: ha sido más orientador (31), más organizado (27), más útil a la preparación del profesor (26), más útil para la coordinación de acciones pedagógicas (23), más demostrativo (22), más aplicable a la práctica (21), hubo más entrenamiento (19).

Argumentos negativos: se ha invertido mucho tiempo en el trabajo metodológico (se mencionó dos veces), se ha exagerado en la teoría (dos veces), no se abordan aspectos decisivos como la asistencia y la disciplina de los estudiantes (dos veces).

La interpretación que se hizo de esta información es que, efectivamente los encuestados aprecian superioridad en el trabajo metodológico del curso 2017-2018 con respecto al anterior y se consideró como muy ilustrativo lo referido a la calidad de la orientación, la demostración, el entrenamiento y la significación que estos aspectos tienen para la preparación de los educadores y la coordinación de las acciones pedagógicas.

El dato cuantitativo que se refiere al aumento de las actividades metodológicas es valioso también porque el diagnóstico que se informó anteriormente arrojó que no se realizaban muchas actividades metodológicas, aunque sí se planificaban.

Con respecto a la comparación del proceso educativo del curso 2017-2018 con el proceso educativo del curso 2016-2017, los encuestados cinco directivos y cinco reservas y 30 profesores, cuarenta (40) en total, respondieron como se muestra en el gráfico que sigue:

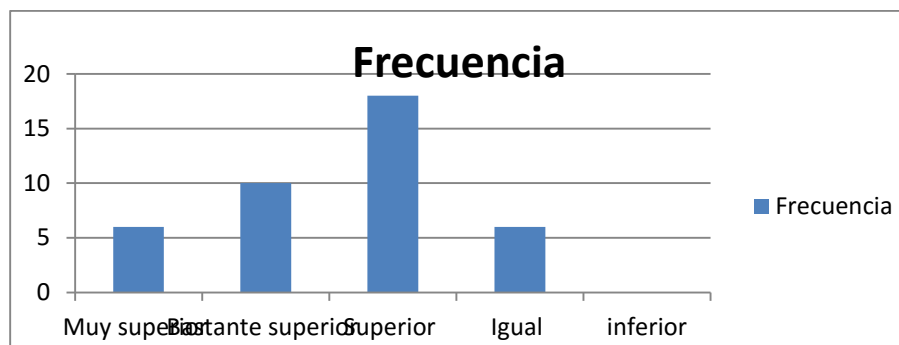


Gráfico 2: Apreciaciones al comparar el proceso educativo del curso 2017 – 2018 con el realizado en 2016 – 2017.

Para analizar la respuesta a la pregunta ¿Qué argumentos utilizaste para tu valoración? Se utilizaron tres categorías de análisis: aspectos organizativos, aspectos cuantitativos y aspectos cualitativos.

Dentro de los aspectos organizativos 12 encuestados (30%) se refirieron a mejoría en la organización escolar y 9 (22,5) mencionaron que era superior el vínculo entre el PEA y las actividades extra docentes.

En cuanto a los aspectos cuantitativos, 15 (37,5) mencionaron una mayor asistencia a clases; 11 (27,5) se refirieron a mayor cumplimiento con el trabajo independiente; 10 (25%) a la realización de mayor cantidad de actividades extra docentes; 10 (25%) a la mejora en la puntualidad al comenzar las clases y 8 (20%) a una cantidad menor de turnos de clases perdidos.

Sobre los aspectos cualitativos: 20 (50%) apreciaban superiores resultados en el aprendizaje; 17 (42,5) una mejor interdisciplinaridad; 17 (42,5%) hicieron mención a una mejor calidad en la realización de los trabajos independientes; 12 (30 %) apreciaron mejoría en la ocupación de los estudiantes en el estudio y 12 opinaron que era superior la participación de la organización estudiantil en la vida de la institución.

La interpretación de estos datos permite constatar que los encuestados tienen argumentos para opinar que el proceso educativo del curso 2017-2018 es superior al del curso anterior. Es significativo el dato de 20 encuestados (50%) que opinan que existe un mejor aprendizaje y también los argumentos que demuestran que los encuestados conceden importancia al vínculo del PEA y las actividades extra docentes, así como al papel de la organización estudiantil.

## CONCLUSIONES

El estudio de la literatura pedagógica y sobre dirección científica permitieron concluir que en la institución educacional se realiza un proceso de dirección de las personas a cargo del órgano creado al efecto, cuyo interés fundamental debe ser, en última instancia, el proceso educativo que se dirige desde el trabajo metodológico; pero la superación de los directores no ha incluido la explicación de esta relación porque no se hallaba suficientemente precisada en la literatura científica.

La utilización de los métodos analítico-sintético, inductivo-deductivo y sistémico estructural funcional, ha permitido concluir que el proceso de dirección de la escuela se realiza, fundamentalmente, mediante relaciones de subordinación y las funciones planificación, organización, regulación y control. Entre los aspectos de esta manera dirigidos se halla el trabajo metodológico, que a su vez constituye la dirección del proceso educativo y se realiza a través relaciones profesionales pedagógicas y mediante el cumplimiento de las funciones preparación de los educadores, autopreparación y coordinación de las acciones pedagógicas.

La utilización del método de observación y las técnicas análisis de documentos, entrevista y encuesta permitieron diagnosticar que los directivos y sus reservas demostraron poseer conocimientos sobre dirección aunque no de manera amplia y evidenciaron algunas imprecisiones; manifestaban confusiones e imprecisiones en cuanto al proceso educativo y su dirección, no reconocían explícitamente al trabajo metodológico como su dirección aunque la mayoría expresa que es útil para lograr preparación de los docentes para que puedan desarrollar el proceso conforme a los objetivos.

La sistematización de la información teórica y empírica junto a los métodos analítico-sintético y sistémico estructural funcional permitieron diseñar y ejecutar un curso de superación a directores de escuela de enseñanza media y su reserva donde se recordaron contenidos elementales de dirección y sobre el proceso educativo y se abordó en profundidad la relación entre proceso de dirección de la escuela y dirección del proceso educativo.

La evaluación de la implementación parcial con auxilio del criterio de actores, la estadística descriptiva y la interpretación cualitativa de la información, permiten concluir que si se incluye en la superación de los directores de escuela la explicación que debe existir entre el proceso de dirección y la dirección del proceso educativo, se puede mejorar su preparación para dirigir la institución educativa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADDINE, F....ET AL.: *Didáctica : teoría y práctica*, Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 2004.
- ÁLVAREZ DE ZAYAS, C.: *Didáctica y currículo del docente*, CIFPOE Varona, La Habana, 1996.
- : *Fundamentos teóricos de la dirección del proceso docente*, Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 1989.
- ALONSO, S.: *El sistema de dirección en el Ministerio de Educación*. Tesis de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ISP "Enrique José Varona", La Habana, 2002.
- ASSMÁN, G.: *Fundamentos de Sociología Marxista Leninista*, Ed. Dietz, Berlín, 1977.
- BERNARDO, V, SALCEDO, I. M. Y GINORIS. O.: «El proceso de preparación de los directivos de educación no universitaria en Moxico, república de Angola», *VARONA*, No. 65, sept.-dic., La Habana, 2017, pp. 1-11. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360657469006>.
- CANCINO, V. Y VERA, L.: «Políticas educativas de fortalecimiento del liderazgo directivo: desafíos para Chile en un análisis comparado con países OCDE», *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, Vol. 25, No. 94, ene.-mar., Brasil, 2017. pp. 26-58. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=399549868003>
- FUENTES, E. M, Y FUENTES, O. E.: «La organización de las instituciones educativas de la educación primaria. Sus fundamentos higiénico-pedagógicos». En *VARONA*, No. esp., may.-ago., La Habana, 2017, pp. 1-10 Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360657468009>
- GARCÍA, A, ULLOA, E., PEÑATE, I. Y REYES, R.: *Reflexiones pedagógicas*, Ed. Universitaria, La Habana, 2017.
- HERNÁNDEZ, R.: *Metodología de la investigación 1. Planteamiento del problema: objetivos, preguntas de investigación y justificación del estudio*, Ed. Ciencias Médicas, La Habana. 1998.
- HORRUITINER, P.: *La Universidad cubana: el modelo de formación*, Ed. Universitaria, La Habana, 2007.
- KLINGBERG, L.: *Introducción a la Didáctica General*, Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 1978.
- LABARRERE, G. Y VALDIVIA, G.: *Pedagogía*, Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 1988.

- MARX, C. Y ENGELS, F.: *Obras Escogidas*, Ed. Progreso, Moscú, 1982.
- MARTÍNEZ, M.: *La gestión universitaria y el rol del profesor*, Tesis doctoral. SUM: Aida Pelayo Cárdenas, Matanzas, 2005.
- MIRANDA, S.: «La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas», *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, Vol. 7, No. 13, Jul.-Dic., 2016, pp. 562-589. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=498155462028>
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR: *Resolución Ministerial No. 269*. (Reglamento metodológico). La Habana, 1991.
- : *Resolución Ministerial No. 210* (Reglamento metodológico). La Habana, 2007.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN: *Resolución Ministerial No. 200* (Reglamento metodológico). La Habana, 2014.
- OMAROV, A.M.: *Elementos Básicos de la Dirección Científica de la Sociedad*, Tomo I, Ed. Orbe, La Habana, 1979.
- PLA, R. ...ET AL.: *Una concepción de la pedagogía como ciencia*, Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 2012.
- RAMOS BAÑOBRE, JOSÉ: «Preparación del director para dirigir la escuela mediante un proyecto educativo integral con el enfoque investigativo», *Revista Educación y Sociedad*, No. Especial, Ciego de Ávila, 2009.
- RECAREY, S.: *La preparación de los Profesores Generales Integrales de Secundaria Básica en formación inicial para el desempeño de la función orientadora*. Tesis de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ISP "Enrique José Varona", La Habana, 2004.
- REYES, R.: *El desarrollo de la habilidad profesional pedagógica utilizar software educativo por docentes de Ciego de Ávila*, Tesis de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Universidad de Ciego de Ávila, 2016.
- RUIZ CALLEJA, J.M.: *Dirección y Gestión Educativa*, Medellín. Colombia, 2004.
- YELICICH, C.: «La dirección escolar en Argentina: aproximación al estado del arte», En *Revista Educare*, Vol. 21, No. 68, ene.-abr., Venezuela 2017, pp. 9-22 Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35652744002>
- VALERA, K., ACOSTA, N. Y CARRIÓN, M, Y.: «Análisis histórico de la formación del director zonal a partir de la introducción de la computación en la escuela

primaria», En *EduSol*, Vol. 15, No. 50, ene.-mar., Guantánamo, 2015, pp. 51-63.  
Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=475747191006>

VALIENTE, P., TORO, J. J. DEL Y GONZÁLEZ, R, J.: «Principios de la Formación Especializada del Director Escolar. Una Propuesta desde la Sistematización REICE», En *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, vol. 14, núm. 1, Madrid 2016, pp. 137-153 Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55143412008>.

VERA, A. E. Y LANZ, A, R. E.: «La planificación como estrategia gerencial para el fortalecimiento de la convivencia escolar», En *Revista Educare*, vol. 21, No. 68, ene.-abr., Venezuela, 2017, pp. 155-164. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35652744014>.