

TITULO: Estrategia de Trabajo Metodológico para la preparación de los Directores Zonales del Municipio de Placetas

Autora: Aleida Rivero Villareal
Dirección Municipal de Educación. Placetas

Introducción

Las escuelas del sector rural de nuestro municipio representan el 64.1% del total de los centros. De este personal residen en la zona 110 maestros del total (172) del personal que labora en este sector que representa el 36 %. Es por ello que es necesario priorizar la atención al sector rural desde la estructura municipal hasta el maestro multigrado.

Aunque históricamente los documentos normativos emanados de los niveles superiores hacen referencia a la necesidad de priorizar la atención diferenciada a las escuelas rurales y sus estructuras, esto no se materializa en la práctica.

Constituye barreras en la dirección, la ubicación de las escuelas rurales (muy dispersas) tener múltiples variantes de multigrados, algunas insatisfacciones de la familia con los servicios que se le ofrecen a sus hijos y el esquematismo de la estructura de dirección en la aplicación de la política educacional.

En nuestro municipio el sistema de trabajo que se aplicaba por su carácter no se había adecuado a esta problemática, derivándose una atención homogénea a todos los directores de escuelas, que no permitían atender a las necesidades particulares del sector rural.

De ahí que hace tres cursos se haya venido desarrollando una experiencia dirigida a perfeccionar la dirección del trabajo metodológico de la escuela rural, a partir del sistema de trabajo del municipio.

Desarrollo

Los problemas relacionados con la gestión de dirección en las instituciones docentes constituye hoy tema recurrente en múltiples documentos, revistas, encuentros, etc. En nuestro país esta cuestión ha sido siempre centro de atención por la más alta dirección del sector, otorgando máxima relevancia al nivel municipal e institucional como contextos en los que se concreta la Política Educacional del país a partir del análisis de las condiciones existentes en cada territorio y en cada institución.

Para concretar la labor de la dirección educacional se asume “al sistema de trabajo como un método para el perfeccionamiento de la capacidad de dirección y los modos de actuación de las estructuras, en el que la influencia de los niveles superiores sobre los inferiores se produce como una reacción en cadena de enseñar a aprender mediante la demostración” (Sergio Rodríguez 1996).

En su tesis de doctorado este investigador recomienda “Modelar el sistema de trabajo que deben seguir los directores zonales, prioritariamente los que trabajan en las zonas montañosas, a partir de las condiciones particulares en que realizan su labor”. (Resumen de la Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Ciudad de la Habana, 2002).

Sin embargo no tiene en cuenta que este nuevo modelo no es independiente del que se aplica en el municipio y por ello no propone la necesidad de perfeccionar los métodos y estilos de interacción de la estructura municipal sobre las zonas rurales, proyectar los modos de actuación con los directores zonales, a mi juicio, esta es la esencia para modelar el sistema de trabajo del director zonal.

El eje central del sistema de trabajo en la instancia municipal e institucional es el trabajo metodológico por constituir el elemento que permite el perfeccionamiento constante del proceso docente educativo como la principal vía de educación de las jóvenes generaciones. En opinión de Luis Gómez Gutiérrez el trabajo metodológico constituye una de las acciones principales de la optimización del proceso docente-educativo.

Carlos Álvarez (1996) y otros autores definen el trabajo metodológico como el proceso de dirección (administración) del proceso docente-educativo, en el cual se desarrollan tanto la planificación y organización del proceso, como su regulación y control.

En el documento “La dirección del trabajo de la escuela” (1993-94) se define el trabajo metodológico como una dirección principal del trabajo del director y se señala que para su instrumentación existen diferentes vías: Unas establecidas como parte del funcionamiento de los órganos técnicos y de dirección y otras que pueden establecerse de acuerdo con las necesidades específicas del personal docente de una institución o grupo de ellas, con el apoyo de la instancia municipal.

Por otra parte, una de las direcciones fundamentales del MINED reitera la necesidad de diseñar el trabajo metodológico en cada nivel a partir de los indicadores fundamentales que reflejan los resultados del aprendizaje de los alumnos y su caracterización socio-política.

De ahí el necesario vínculo permanente entre la escuela y la instancia municipal a los efectos de proyección, ejecución y control del trabajo metodológico.

Los argumentos anteriores permiten asumir “que el trabajo metodológico debe constituir el núcleo central de toda planeación estratégica de la escuela, porque no se reduce al conjunto de acciones que realizan los órganos técnicos y de dirección sobre el personal docente, sino que abarca también las interacciones que se deben producir en el mismo y fundamentalmente, las acciones que cada docente debe realizar sobre cada estudiante para alcanzar los objetivos del centro”. (1994 IPLAC)

Visto así, el trabajo metodológico, además de ser una cuestión técnico-metodológica es una forma cualitativamente superior de dirección educacional, una forma específica de dirección estratégica.

Sin embargo en muchas de las valoraciones que se realizan en torno a la efectividad del trabajo metodológico se reconoce que este aún no es un instrumento principal para lograr transformaciones profundas en el desempeño del director de la escuela..

De acuerdo con el criterio de la Dra. Lesbia Cánovas existen causas que impiden garantizar mayor efectividad del trabajo metodológico para dar solución a los problemas en cada nivel y afirma que “resulta el elemento más débil la adquisición de un método para la determinación de los problemas y sus causas en el municipio que, si bien han sido aplicados eventualmente en diversas situaciones, se ha carecido de sistematicidad en su utilización para proyectar las acciones de la optimización del proceso docente-educativo”.

Señala además otras causas como la insuficiente idoneidad en metodólogos, directores, jefes de departamentos o ciclos, la prevalencia de la función de control en el Entrenamiento Metodológico Conjunto, debilitándose su carácter demostrativo por los principales dirigentes. Tal problemática, requiere una atención directa de las estructuras de dirección municipal para alcanzar las acciones que deben desarrollarse en cada nivel.

En los documentos del trabajo metodológico (1993-2001) con relación al sector rural se precisa que “todos los metodólogos deben dar atención priorizada al sector rural”.

La prioridad que requiere el sector rural se justifica a partir de los resultados obtenidos en diferentes estudios que demuestran que los resultados que se obtienen en dicho sector son inferiores a los que se obtienen en las urbanas.

La investigación sobre el niño cubano realizada por especialistas del Instituto Central de Ciencias Pedagógicas y del Ministerio de Salud Pública (Muñiz y López, s.a.) demostró que el rendimiento escolar de los niños de las escuelas rurales, especialmente de las de multigrado, es inferior al que alcanzan los de las urbanas en todas las esferas del conocimiento estudiadas. Se constataron además inferiores niveles de desarrollo intelectual, madurez, capacidad de trabajo mental, etc.

Diferencias entre los resultados obtenidos en escuelas rurales y urbanas también fueron constatadas en el primer estudio comparativo de la UNESCO desarrollado por el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la calidad de la educación en 1998, (UNESCO) aunque éstas son menores en comparación con los demás países que fueron objeto de estudio.

La cuestión de la atención priorizada a las escuelas rurales se inserta en la correlación entre la unidad y la diversidad del Sistema Nacional de Educación, una de cuyas insatisfacciones es que “no se logran todavía avances significativos en el tratamiento a la diversidad en correspondencia con las características y necesidades de las zonas de montaña y rurales” (Mañalich; 1996, p.54), asumiendo la diversidad como heterogeneidad cultural y social de cada alumno, escuela, comunidad y territorio.

La atención a la diversidad como respuesta pedagógica a la especificidad de determinados grupos, entre los que se encuentra la cultura de procedencia (como la ruralidad) es una posición relativamente nueva que se diferencia de la existente durante la primera mitad del siglo pasado que se expresaba en un modelo organizativo y curricular único para zonas urbanas y rurales y para poblaciones étnica y culturalmente distintas.

Durante la década de los 90 esta posición fue fuertemente cuestionada a partir de argumentos que centran su atención en la actuación de los maestros en el aula “tanto más válida cuanto más intensa sea la similitud entre lo que se enseña y cómo se enseña en el aula y las relaciones de trabajo y vida pública en las que debe insertarse el alumno.” (Sacristán, 1992, pág. 22)

En nuestra opinión, la concepción de trabajo metodológico de la estructura municipal, no favorece la materialización en la práctica de lo anterior lo que se ha evidenciado en las insatisfacciones de directores y maestros del sector rural.

La profesora J. Lorences mediante sus estudios ha determinado que la escuela rural se caracteriza por la diversidad de las condiciones de vida y trabajo de las familias a las que pertenecen los alumnos, por la diversidad organizativa de los centros, la heterogeneidad de la composición de los grupos clases, la diversidad del agrupamiento escolar y la diversidad de condiciones de trabajo de los docentes.

Así mismo la profesora señala que estas características tienen profundas implicaciones por lo menos en tres dimensiones de la labor de la escuela íntimamente vinculadas: lo didáctico, lo organizativo-metodológico y la superación de los docentes y precisa que “es necesario considerar a la escuela rural y por ende a los cambios que en ella se producen dentro de la estructura mayor que es el Sistema Nacional de Educación”.

“ La escuela rural no puede ser perfeccionada sino como expresión particular de las estrategias trazadas por el sistema al cual pertenece y tributa en su relación con las particularidades del modo de vida rural y de su propia historia e identidad” .

Según L. García Ramis las transformaciones de la escuela requieren, no solo de un cambio de la escuela, sino especialmente en las estructuras de dirección que interactúan con ella, a fin de facilitarle a esta el proceso de apropiación y construcción de los cambios y de la conformación de un estilo de trabajo propio (Los Retos del Cambio Educativo 1996).

Las experiencias realizadas en nuestro municipio por la mencionada investigadora han estado dirigidas a promover modificaciones en la superación de los docentes y en su labor didáctica áulica y por ello requieren un marco institucional adecuado que permita su integración a la gestión metodológica en el territorio .

De ahí la necesidad de su articulación con el sistema de trabajo metodológico del municipio y con el de las escuelas rurales evidenciándose una contradicción entre la necesidad de

atender de forma diferenciada el trabajo metodológico del sector rural y la inexistencia de un sistema de trabajo metodológico que garantizara tal atención.

En consecuencia la concepción del trabajo metodológico en el municipio y en los centros docentes demandó ajustes para atender las condiciones y necesidades particulares del sector rural y para posibilitar, en el proceso docente educativo, las transformaciones generadas a partir de las investigaciones previamente mencionadas.

Todo ello puso en evidencia que los cambios en los estilos de gestión didáctica no siempre son posibles si no se corresponden con cambios en los estilos de gestión organizacional.

Los argumentos anteriores justifican el planteamiento del siguiente PROBLEMA CIENTÍFICO:

¿ Cómo perfeccionar la dirección del trabajo metodológico de la escuela rural a partir del sistema de trabajo del municipio de Placetas?

El objeto de estudio es el sistema de trabajo y el campo de acción la dirección del trabajo metodológico.

En el municipio de Placetas el sector rural representa casi la cuarta parte de la matrícula del nivel primario por lo que su atención resulta indispensable para el logro de los propósitos educacionales en el territorio y explica lo imprescindible de la atención diferenciada al trabajo metodológico del sector rural y la necesidad de transformaciones en el sistema de trabajo, particularmente en el trabajo metodológico en la instancia municipal e institucional.

Consideramos que el problema planteado responde a las necesidades derivadas de las insatisfacciones de los maestros y directores de escuelas rurales. Constituye además uno de los desafíos que enfrentan los países de América Latina y el Caribe, cuestión reconocida por el UNESCO al plantear “ ...sólo una revisión profunda de la educación básica, teniendo en cuenta un nuevo modelo de escuela y métodos de enseñanza renovadas, permitirán lograr la calidad requerida para el siglo XXI y así responder a los requerimientos de los procesos democráticos y al desarrollo social y económico de nuestros países” .

La solución del problema permite que la labor metodológica del municipio favorezca el mejor desarrollo de las transformaciones hasta la base

Responde también a la necesidad de una mayor proyección del trabajo, de métodos más efectivos y se centra en que la organización y conducción del trabajo metodológico corresponden esencialmente al director de las instancias correspondientes.

Todo ello argumenta su pertinencia social y su importancia para el perfeccionamiento de la gestión educacional en un territorio particular.

Atendiendo a ello nos planteamos el siguiente OBJETIVO:

Proponer un sistema de adecuaciones al sistema del sistema de trabajo del municipio para atender el trabajo metodológico en la escuela rural.

INTERROGANTES CIENTÍFICAS:

¿ Cuáles son las características del sector rural en el municipio de Placetas

¿ Cómo se organiza la atención a la escuela rural desde el sistema de trabajo del municipio?

¿ Cómo repercute la concepción actual del sistema de trabajo en el municipio, particularmente en lo referido a la dirección del trabajo metodológico, en la gestión de las escuelas rurales?

¿ Cómo se materializa la aplicación del sistema de trabajo en las escuelas rurales del municipio?

¿ Qué otras dificultades y potencialidades se presentan en el municipio que pueden favorecer o entorpecer cualquier acción de cambio en el trabajo metodológico del sector rural? (en la estructura de dirección, en la infraestructura material, en el personal docente, etc.)

¿ Qué adecuaciones es necesario realizar en el sistema de trabajo metodológico en la instancia municipal y en la institucional para garantizar la atención priorizada que requiere el sector rural en el municipio de Placetas?

¿ Cuáles son las experiencias que se derivan de la aplicación de estas adecuaciones?

TAREAS CIENTÍFICAS:

1. Caracterización del sector rural en el municipio.
2. Estudio de la atención que se brinda al sector rural en el municipio de Placetas.
3. Determinación de las posibilidades y limitaciones que ofrece el sistema de trabajo del municipio, para atender de forma diferenciada el trabajo metodológico en la escuela rural.
4. Determinar estado actual de preparación de la estructura municipal y de los directores de las escuelas rurales para dirigir el trabajo metodológico en la zona rural.

5. Diseñar un sistema de adecuaciones a la dirección del trabajo metodológico en el sector rural a partir del sistema de trabajo municipal.
6. Aplicar el sistema elaborado.
7. Valorar las experiencias obtenidas a partir de la aplicación del sistema de acciones aplicadas.

MÉTODOS Y METODOLOGÍA

Métodos teóricos

- ❖ Analítico – sintético
- ❖ Inductivo – deductivo
- ❖ Enfoque sistémico estructural.

Métodos empíricos

- ❖ Observación a actividades metodológicas.
- ❖ Observación de clases.
- ❖ Entrevistas individuales y grupales.
- ❖ Trabajo en grupo. (discusión situación)
- ❖ Análisis de documentos (planes trabajo metodológico, registro de Entrenamiento Metodológico Conjunto, registro de asistencia, sistema de control interno del director)
- ❖ Valoración de especialistas.

Estrategia Aplicada

Capítulo II : Estudio de las posibilidades que ofrece el sistema de trabajo en el municipio para atender a la escuela rural.

2.1. Caracterización y análisis del sistema de trabajo en el municipio y su implementación en el sector rural.

El sector municipal de Placetas con un total de 93 centros posee 59 considerados rurales, agrupados en 8 zonas rurales y atendidas por 8 directores, 9 bibliotecarias; de ellas 3 circulantes y 3 logopedas. De este personal viven en las zonas 4 directores, 4 jefes de ciclo,

2 profesores de Educación Física, 48 maestros y en los poblados (cabecera) 110 , es decir , del total (172) del personal que trabaja en este sector, un 36% reside en él , son licenciados 144 y 11 están estudiando . Hubo 14 evaluados de R y una M.

Las zonas abarcan escuelas ubicadas en 14 consejos populares. De ellos 2 en Manicaragua: Consejo Popular Suazo (6 escuelas) y Consejo Popular Manicaragua (1 escuela) . Esta distribución está basada en que las escuelas de un consejo popular sean atendidas por un director que radique en la misma.

Hay 4 zonas integradas por escuelas rurales semigraduadas o multígrados:

Zona	Centros	Multígrados	Grados Puros
Báez	9	10	5
Falcón	10	9	7
Manzanares	11	10	8
Falero	5	9	2

Además hay 2 escuelas graduadas fuera de zonas que son la Escuela Ignacio Agramonte (Cumbre, Preescolar a 6to Grado) y el concentrado rural Vietnam Heroico 5to y 6to Grado.

De los centros rurales 58 tienen régimen externo y 1 interno (Concentrado Rural), 10 son escuelas graduadas, 4 semigraduadas y 55 multígrados . En ellas la matrícula asciende a 1 544 alumnos y se agrupan en 124 grupos de hasta 20 alumnos que representan el 52 % del total de grupos, 7 grupos con más de 20 alumnos y 55 multígrados.

Las estructuras de dirección que atienden el rural poseen experiencia docente y de dirección, no obstante carecen de un sistema de trabajo debidamente organizado que permita la óptima preparación de los maestros para enfrentar el trabajo con el multígrado y lograr esta sin afectar el proceso pedagógico en las escuelas, así como la plena incorporación de la familia y la comunidad a la labor educativa.

En los docentes la carencia fundamental está relacionada con el completamiento del diagnóstico de alumnos , familia y comunidad; el seguimiento y control sistemático para elevar la calidad del aprendizaje.

Grados	Matrícula	Aprobados	%
Preescolar	165	165	100%
1ro	236	228	96.6%
2do	237	226	95.3%
3ro	250	250	100%
4to	225	221	98.2%
5to	209	209	100%
6to	222	222	100%
Total	1 544	1 520	98.4%

Los grados con más dificultades son : 1ro, en lo que influye la preparación con la que arriban al grado pues proceden en su mayoría de la Experiencia Rural y el 2do grado por el número de alumnos que pasan sin objetivos vencidos, presencia de alumnos de la educación especial y el número de alumnos repitentes.

Entre los elementos del conocimiento más afectados de la Lengua Española está la Expresión Oral y la Comprensión y el razonamiento de problemas en Matemática.

En las zonas rurales subsisten problemas sociopolíticos y económicos, entre los que podemos señalar los siguientes:

- Bajo nivel cultural en la población.
- Insuficiencias e insatisfacciones con el programa de empleo, jóvenes desvinculados.
- Tradiciones que continúan sin eliminarse sus rasgos negativos.
- Existen niños con desventajas sociales, con mayor incidencia en determinadas zonas.

- Hay un elevado número niños con factores de riesgo con predominio de : hijos de padres alcohólicos ;hijos de padres psiquiátricos .
- Existe también una alta incidencia de niños mal nutridos.

El estudio realizado permitió la determinación de problemas que constituyen barreras en el orden organizativo. Entre ellas se destacan las siguientes:

- Falta de programas, orientaciones metodológicas y otras bibliografías con mayor incidencias en el primer ciclo y en los programas de Lengua Española y Matemática.
- Débil aprovechamiento de los especialistas ubicados en las zonas.
- Insuficiente tiempo disponible por los docentes para su autopreparación y autosuperación, así como pobres y pocos intercambios pedagógicos entre los mismos.
- Docentes que viven fuera de la comunidad donde trabajan.
- Estructuras de dirección con poca experiencia de trabajo en el sector rural.
- Los diseños de los Entrenamientos Metodológicos Conjuntos no permiten la participación de los docentes .
- No utilización de variadas vías de trabajo metodológico.
- Poca posibilidad de información sistemática, a través de los especialistas.
- El sistema de información no cumple completamente su cometido debido a la ubicación de los módulos bibliográficos.
- La programación de “Mi TV” y las Teleclases no han sido diseñados de acuerdo a las características del multigrado.

Para el desarrollo de los programas priorizados se han asignados a los centros rurales 67 TV, 25 videos, en las zonas no electrificadas hay instaladas 10 celdas fotovoltaicas, todos los maestros están preparados para desarrollar las clases de Computación y poder utilizar el software educativo en la solución de los problemas de aprendizaje. Las 9 bibliotecarias y los 6 centros operativos utilizan los materiales del Programa Editorial Libertad.

El estudio de los problemas relacionados con el sector rural es algo que ocupa la atención de numerosos organismos e instituciones, Gobierno y Partido del territorio por el importante papel que las comunidades desempeñan en el logro del propósito de cualquier proyecto social. Ello ha generado una ampliación de los estudios relacionados con la zonas rurales en ellas los docentes y estructuras de dirección se manifiestan de la forma siguiente: En

entrevistas grupales con maestros y directores de escuelas se recogieron las siguientes opiniones

- ❖ “La Reunión Metodológica está diseñada para los directores de escuelas urbanas, no tiene en cuenta las características del sector rural”.
- ❖ “Hay que lograr una atención diferenciada al director rural que lo capacite para un mejor trabajo.”
- ❖ “Los metodólogos e inspectores, no están preparados para visitar la zonas rurales.”
- ❖ “ El trabajo metodológico en ocasiones se limita solamente a la superación de los maestros.
- ❖ “ Nos preocupamos y ocupamos exageradamente por las acciones a corto plazo (táctico) y falta o no operan las acciones a largo plazo (estrategias).
- ❖ “La organización, planificación y control del proceso docente educativo que se realiza en la zona rural, no se identifica con el trabajo metodológico”.
- ❖ “ Los temas de la Reunión Metodológica con directores están alejadas del trabajo metodológico, lo que estimula el contenido administrativo, cuando la realidad es esencialmente metodológica”.
- ❖ “ Falta definir una línea metodológica para el sector rural”.
- ❖ “ Necesitamos observar clases en el multigrado para definir parámetros de calidad.”
- ❖ “ En las actividades con los docentes priorizar el análisis y rediseño de los programas.”
- ❖ “Cuando se utilicen recursos humanos para visitar las escuelas rurales es necesario preparar al personal para ello .”
- ❖ “ La zona de referencia no desempeña el papel de laboratorio en la zona”.
- ❖ “ El sistema de trabajo es complejo para aplicar en el sector rural por las formas de organizar el ciclo.”

Luego de la recopilación de los datos anteriores mismos propusimos un análisis exhaustivo de las posibilidades que ofrece el sistema de trabajo para garantizar la atención a las escuelas del sector rural.

En la aplicación del sistema de trabajo un elemento esencial está en como perfeccionar la capacidad de dirección y los modos de actuación de los directores.

La capacidad de dirección de los directores se perfecciona a través de todo el sistemas de trabajo sin embargo esto no se logra totalmente en el caso del director zonal porque los mecanismos establecidos no garantizan la influencia de los niveles superiores sobre los inferiores al no se producirse como una reacción en cadena, de enseñar a aprender a través de la demostración hasta llegar a la escuela

.Los directores zonales poseen cualidades que se manifiestan en sus aptitudes, inteligencia, preparación y disposición para ocupar el cargo de dirección. Todos dirigen conjugando los intereses de las zonas y los docentes que dirigen.

Se ha comprendido la necesidad de poseer en cada instancia de dirección, los elementos caracterizadores de los recursos humanos, que permita la elaboración de estrategias para perfeccionar su actividad en función de elevar la calidad de la educación . En este sentido, desempeña un papel fundamental en la dirección, tener el diagnóstico de todos los directores de escuelas . Se entiende en este caso al diagnóstico, como la síntesis del desarrollo de cada director , en su desempeño profesional; atendiendo a los principales indicadores ,el estado actual de los directores zonales se refleja en los datos siguientes:

Directores de Zonas	Experiencia en dirección	Experiencia en el cargo	Trabajo Investigativo	Cursos realizados	Postgrados Diplomados
Zona Miller	7 años	2 años	No realizó	Informática, Control Interno	5 postgrados
Zona B. Juárez	5 años	3 años	No realizó	Informática, Control Interno	4 postgrados
Zona Nazareno	7 años	7 años	No realizó	Informática, Control Interno	5 postgrados
Zona C. Servía	6 años	5 años	Sí realizó	Informática, Control Interno	7 postgrados 1 diplomado
Zona Falcón	3 años	1 año	No realizó	Informática, Control Interno	3 postgrados
Zona Báez	24 años	22 años	No realizó	Informática, Control Interno	10 postgrados Año Sabático
Zona Falero	7 años	7 años	No realizó	Informática, Control Interno	7 postgrados 1 diplomado
Zona Manzan.	9 años	9 años	No realizó	Informática, Control Interno	5 postgrados 1 diplomado
Total	1 a 3:1 director 5 a 10: 6 direct. + de 20: 1 direc	1 a 3:3 direc. 5 a 10 :4 dire +de20:1direc	Por 1ra vez todos presentaron trabajos en Pedagogía 2000 y 2003.	Todos pasaron la escuela para directores .	Todos de 3 a 10 postgrados 3 diplomados 1 Año Sabático

Las principales potencialidades, en los directores zonales están en años de experiencia y experiencia en dirección . Otro elemento importante para lograr las transformaciones en estos cuadros, está en la preparación profesional fundamentalmente en los postgrados y cursos que han pasado. Como tendencia, los postgrados han estado dirigidos a : Metodología de la Matemática, Metodología de la Lengua Española, Metodología de la Lectura y el trabajo con el multigrado. La principal transformación en el orden profesional se manifiesta en el interés por el trabajo investigativo, aspecto materializado después de

Pedagogía 2000; por la cantidad de trabajos presentados por todos los directores zonales fue necesario crear una comisión dedicada al rural.

La evaluación profesoral como proceso, se ha perfeccionado durante los últimos años. Para el director zonal ha constituido su principal estímulo. En ella se refleja las carencias, potencialidades y las transformaciones en estilo de dirección y satisfacción en los subordinados. Los indicadores esenciales que reflejan los cambios ocurridos a partir de la influencia de la estructura municipal en los directores municipales, se manifiestan en los indicadores que aparecen en el cuerpo de la evaluación de la forma siguiente:

Directores	Resultados del trabajo.	Capacidad de dirección	Preparación para el cargo	Atención a los subordinados	Características personales	Evaluación profesoral
Zona Miller	B	B	B	B	MB	B
Zona B. Juárez	B	B	B	B	B	B
Zona Nazareno	B	B	B	B	B	B
Zona Carbó S	B	B	B	B	MB	B
Zona Falcón	B	B	B	B	B	B
Zona Báez	MB	MB	MB	MB	MB	MB
Zona Falero	MB	MB	MB	MB	MB	MB
Zona Manzan.	B	B	R	R	B	R
Total	6 B 2 MB	6 B 2 MB	1 R 5 B 2 MB	1 R 5 B 2 MB	4 B 4MB	1 R 5 B 2 MB

Aunque 6 directores están evaluados de B y dos MB en capacidad de dirección, es necesario utilizar los indicadores definidos para evaluar la capacidad de Dirección de los cuadros que aparece en documentos rectores de la política de cuadros, relacionados con el sistema de trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno; para ello proponemos estudiar

las transformaciones de los directores zonales en 5 años, comparando el estado inicial con el estado actual:

<u>Indicadores :</u>	<u>Estado Inicial</u> (1997)	<u>Estado Actual</u> (2002)
1-Nivel de conocimiento técnico y científico que tiene de la actividad que dirige y de los recursos materiales y humanos .	1 director	8 directores
2-Capacidad para interpretar correctamente las orientaciones que recibe y aplicarlas de manera creadora en condiciones concretas .	2 directores	8 directores
3-Habilidad para aplicar el método de Entrenamiento Metodológico Conjunto. (EMC).	1 director	8 directores
4-Pensamiento estratégico del cumplimiento de objetivos planificados.	1 director	8 directores
5- Estilo de dirección, lo que se pone de manifiesto en su habilidad para analizar las causas de los problemas y actuar oportuna y adecuadamente en su solución; en la toma de decisiones acertadas a partir de las condiciones concretas en que dirige; capacidad para comunicarse; en la forma en que planifica y organiza su trabajo.	ninguno	8 directores
6- Relaciones interpersonales con subordinados, organizaciones y organismos que permitan con facilidad la formación del colectivo laboral.	2 directores	7 directores
7- Saber centralizar y descentralizar las tareas según su importancia.	ninguno	8 directores
8- Diferenciar con facilidad lo fundamental de lo secundario dentro de sus funciones .	ninguno	8 directores
9- Saber diagnosticar, orientar y controlar a sus subordinados.	2 directores	8 directores
10-Saber utilizar la crítica y la autocrítica en el momento necesario.	5 directores	8 directores
11-Saber defender sus criterios ante sus subordinados y ante sus superiores .	6 directores	8 directores
12- Saber distribuir de forma correcta el tiempo de trabajo.	ninguno	8 directores

En el subsistema organizativo, en la reunión metodológica por enseñanzas el director de zona rural participa; pero no de forma activa, esa actividad metodológica prioriza los centros

de referencia, excepto el rural, centros internos, secundaria básica y preuniversitario. Su contenido programado constituye una síntesis ordenada de lo que tradicionalmente ha interesado en el orden de control administrativo: análisis de los resultados de aprendizaje, sistema de control en la etapa, situación de los indicadores de eficiencia, análisis de la estrategia de trabajo científico y la estrategia de trabajo político ideológico y en algunos momentos pequeños matices que acentúan la consideración de algunos aspectos metodológicos.

Sin embargo, este órgano es esencial para el trabajo metodológico a escala municipal. En ella se toma como base el trabajo con los centros de referencia que realiza la instancia municipal, para la preparación de los cuadros de dirección. Todo ello resulta muy importante en el municipio pero no responde a las particularidades organizativas de las escuelas rurales.

Con relación a la concepción del centro de referencia se produce la siguiente situación.

De las 78 escuelas primarias, 59 son del sector rural, todas distantes de la ciudad y dispersas dentro de las zonas. Sin embargo la mayoría de los centros de referencia de la Educación Infantil están ubicadas en el sector urbano por lo que no constituyen modelos de actuación para las zonas rurales. (Existen 4 centros de referencia en la Educación Infantil: primaria, Círculo Infantil, Especial Camilo Cienfuegos y Zona Rural Manzanares).

La utilización sistemática como laboratorio de la zona rural de referencia no es posible porque el equipo de primaria se prepara en el centro de referencia de primaria que es un centro urbano y porque no se puede concentrar a los maestros de las demás zonas sin afectar el desarrollo del trabajo en las aulas. Esta situación genera una serie de dificultades que se concretan en:

- Cuando se utiliza como laboratorio para la estructura municipal, se infiere cómo actuar en las demás zonas y determinar las causas de los problemas, pero no sirve de punto de partida en reuniones metodológicas con directores de escuelas de otras enseñanzas.
- Los procedimientos que se demuestran en la reunión con directores, jefes de ciclo y maestros, como tendencia son experiencias de los centros urbanos.
- E la zona de referencia no es donde primero se materializa la aplicación de la política educacional, ni la adaptación y transformaciones en el trabajo educacional. El

impacto se valida por los centros urbanos. Paradójicamente los modelos del rural nos obligan a generalizar en el propio sector rural, es muy difícil transferir procedimientos para el resto de las escuelas.

- La zona de referencia no cumple con sus funciones; sin embargo en ocasiones se utiliza para preparar al equipo metodológico, la estrategia de multiplicación se concibe a nivel municipal, pero en la práctica no se cumple.

La importancia otorgada a la reunión metodológica, para entrenar en una reunión mensual a los directores, refuerza para la percepción de los cuadros el nuevo lugar que se adjudica al trabajo metodológico. Esa reunión tiene cierta significación para los directores de escuelas rurales; pero no propicia un espacio para expresar y compartir las inquietudes específicas referidas al multigrado y a los problemas que se derivan del mismo.

Si bien la participación de los directores de referencia, no está definida en la Resolución 30 del 96, pudiera servir para demostrar en la práctica como utilizar a los directores desde el consejo de dirección municipal para demostrar procedimientos.

El director de la zona de referencia, en especial tendría un espacio para comunicarse con el consejo de dirección, además serviría como modelo la demostración del director municipal (relación dirigente –dirigente).

Todos los directores manifiestan la necesidad de observar en la práctica, un modelo de dirección para lograr la integración a partir de las transformaciones, desde este órgano sería efectivo. Para comprender lo anterior a continuación se realiza el análisis de las diferentes etapas del sistema de trabajo y la implicación que en cada una de ellas tiene el sector rural.

PRIMERA ETAPA: ANALISIS PREVIO DE LA CAPACIDAD DE DIRECCIÓN.

Esta la etapa se materializa en los órganos de dirección y sesiones de trabajo.

Consejo de Dirección.

En el consejo de dirección municipal la atención al sector rural se materializaba en:

- ❖ La caracterización de los consejos populares. (Al culminar cada etapa se actualizan.)
- ❖ El análisis de los indicadores de eficiencia. (Por no constituir una prioridad el rural no define los resultados del municipio).

- ❖ El análisis de la estrategia de trabajo científico, en la generalización de experiencia no desempeña un papel protagónico.
- ❖ Definición del plan de entrenamiento e inspección (cuando le corresponde a la zona).
- El plan metodológico cuando define una línea para el rural.
- Definición de prioridades para la etapa. No siempre se define el rural, primero está preuniversitario, centros de referencia, secundaria básica y centros internos.
- En el plan de trabajo del director municipal y jefe de enseñanza, no constituye una prioridad las visitas de entrenamiento e inspecciones a las zonas rurales .

Reunión de los departamentos. (Preparación de la estructura municipal).

- En la preparación para entrenamiento e inspecciones participan los directores de los centros de referencia, excepto el rural.

Organización de la Ejecución. (Sesiones de Organización de Entrenamientos e inspecciones en los centros de referencia).

- El equipo municipal se prepara de forma sistemática en el centro de referencia de primaria. El director municipal prioriza el centro de referencia de secundaria básica y después la primaria.
- Determinación de métodos, procedimientos para multiplicar las experiencias. Validación en el centro de referencia urbana, de modelos de clases, instrumentos para evaluar conocimientos, comprobaciones políticas, guías de observación de clases y otras actividades, instrumento para evaluar impacto de los programas priorizados y otros modelos.

SEGUNDA ETAPA: DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE DIRECCIÓN.

En esta etapa la observación del desempeño profesional de los directores del rural en la práctica se dificulta en lo fundamental por las razones siguientes:

- En el programa de entrenamiento a nivel municipal, las misiones para metodólogos y asesores no están relacionadas con el rural.

-Los diseños de entrenamiento elaborados por el municipio se dirigen por escuelas urbanas y zonas rurales. La limitante radica en que al dirigirse a una escuela específica y no a todas las de la zona como un todo, la influencia sobre los maestros es muy reducida. No siempre en una etapa se entrenan todas las zonas y el entregamiento se ejecuta solo en una escuela determinada, la más representativa.

-En la ejecución del entrenamiento no se pueden cumplir los pasos del sistema: La reunión inicial no pueden participar todos los miembros del Consejo de dirección de la zona porque se realiza en una escuela específica, de igual forma la reunión final no se puede realizar con el colectivo de maestros. Ello implica que el director zonal multiplique y demuestre al resto de los maestros generalmente de manera individual lo demostrado por la estructura municipal.

TERCERA ETAPA: ANALISIS POSTERIOR DE LA CAPACIDAD DE DIRECCIÓN.

En esta etapa la influencia de la estructura municipal en el rural a través de los diferentes órganos es muy limitada: A continuación se analiza particularmente cómo se produce en cada órgano.

Reunión de análisis de la efectividad del trabajo.

- Cuando se actualiza la caracterización de los consejos populares el rural está en desventaja, la muestra del control realizado es muy pequeña para poder definir regularidades.

Reunión de los departamentos.

- La eficiencia del equipo metodológico, no se evalúa por el trabajo desarrollado por el rural. Por tanto, en el plan individual de los metodólogos y asesores no aparecen acciones y metas relacionadas con el sector rural.

Reunión de las comisiones de asignaturas priorizadas.

- No participan representantes del sector rural. No se analizan los problemas de aprendizaje del rural. No está definida la muestra de calidad para evaluar la evolución del aprendizaje en los niños del sector rural.

Reunión del consejo científico Asesor.

- No participan representantes de la zonas rurales. No se realiza un pronóstico de desarrollo para el multigrado. La participación en los eventos de Pedagogía es pobre, de igual forma en los talleres científicos

Reunión del consejo de atención a menores.

- Se ejecuta el balance del trabajo educativo por su influencia sobre organismos y organizaciones de la comunidad. El rural no se valora de forma sistemática. Incluso cuando se analiza el impacto del programa Educa a tu hijo se analiza con más fuerza el resultado en las escuelas urbanas porque no está en las prioridades.

Una de las razones por las cuales no se le ha prestado una debida atención a la preparación de los directores zonales, consiste en el insuficiente reconocimiento de la importancia que estos cuadros tienen en la instrumentación de la política educacional, en un territorio que en nuestro municipio constituye mayoría.

Por otra parte, considero que las condiciones de la Revolución Educacional, obliga a todos los que dirigimos a una capacitación continua y permanente, para poder demostrar procedimientos en el uso de las nuevas tecnologías y los directores zonales forman parte de este contexto.

Por tanto, el director de zona rural se considera un cuadro y la capacitación debe desarrollarse en una interacción constante entre el director municipal a los metodólogos y la zona donde trabaja. El constante perfeccionamiento del sistema educacional, exige de ellos, dar respuesta a una serie de problemas profesionales que los llevan a precisar, desde la práctica como protagonistas directos del proceso docente educativo y a partir de allí el trabajo metodológico constituye uno de los principales factores para transformar la calidad del aprendizaje.

La preparación en este sentido no se circunscribe a la asimilación de información, no es enseñar el resultado del conocimiento, ni formar especialistas en dirección, sino es dotar a los directores zonales de métodos de dirección, de análisis de causa de los problemas, de valoraciones científicas, conformación de acciones de dirección, a través de la demostración de procedimientos que propicien el desarrollo de la capacidad de dirección del cuadro.

El director zonal debe estar preparado en métodos y procedimientos específicos para diagnosticar, planificar, conducir y evaluar. Para ello, tienen que observar en la práctica cómo hacerlo.

En este sentido existen barreras para transformar al director zonal en la práctica:

- No conocimiento de las necesidades de superación y motivación de los directores zonales.
- El plan individual no constituye un documento rector para evaluar el desempeño profesional y las transformaciones por etapas.
- El sistema no propicia potenciar el desarrollo de estos cuadros.
- El diseño de superación no da respuesta a las necesidades profesionales. En la escuela para directores no desempeñan un papel protagónico.
- Las actividades metodológicas dirigidas por la estructura municipal no tienen en cuenta las características del rural.

El sistema de trabajo concebido para escuelas urbanas, tradicionalmente se ha considerado pertinente para ser aplicado en el medio rural. Sin embargo el multigrado, más que respuesta y estrategia pedagógica, necesita una atención administrativa y metodológica que permita la atención a las particularidades didácticas, educativas, organizacionales, de trabajo metodológico, comunitarias, etc.

La aplicación estandarizada del sistema de trabajo municipal en las zonas rurales generó un estado de opinión en la población rural del municipio que forzó a la dirección municipal de educación a realizar un profundo estudio de la problemática.

Por otra parte, en la práctica las condiciones y características del rural no garantizaban la participación de los docentes y directores en el sistema de reuniones a nivel municipal, lo que ha provocado no pocos errores en la interpretación y aplicación en los subsistemas generales fundamentalmente en el subsistema organizativo, de planificación y de control.

En los estudios realizados la atención que la instancia municipal ha prestado al sector rural quedó cuestionada a partir de los criterios expresados por los de los cuadros, docentes en las encuestas y entrevistas realizadas. A continuación se exponen los planteamientos más reiterados:

¿Cómo participar en las reuniones de las comisiones de asignaturas priorizadas sin faltar a clases y después cómo instrumentar los acuerdos de los dictámenes?

¿Quiénes participan en las reuniones metodológicas con jefes de ciclo si esta estructura existe en una sola zona rural?

Si lo que se aborda en la preparación metodológica a nivel municipal con maestros de preescolar, primero, cuarto y sexto grados se refiere a la escuela graduada, ¿para qué participar?

Al no existir administradores en la zona rural y atribuir esta función al director, no siempre es posible asistir a las actividades programadas por el área económica, tales como conciliación de nóminas, despacho de indicadores, reunión con administradores, etc. .

¿Cómo garantizar la participación del guía base de la zona en las reuniones del municipio, si este es un maestro de multigrado?

Lo anterior demuestra, que si en cada actividad programada por la instancia municipal participan los maestros del sector rural, cuántas horas clases se perderían y cuántas escuelas se cerrarían todos los meses.

Otra de las dificultades detectadas en el estudio se relaciona con los inspectores, asesores y metodólogos del municipio los cuales a pesar de su vasta experiencia en Educación muy pocos han trabajado en el rural. Por ello, que han confrontado problemas en sus modos de actuación y funcionamiento en cada etapa del sistema de trabajo, con énfasis en el accionar con los docentes y estructuras del rural. Las principales dificultades se centran en:

- La conformación de los programas de inspección parcial y total se diseñaba a partir del modelo de escuela graduada.
- Débil preparación del equipo metodológico infantil para transformar la situación del rural y para propiciar condiciones para implementar cambios.
- No existe un metodólogo especializado y dedicado solamente al rural.
- Limitantes derivadas del modelo organizativo de la zona rural que no permiten la ejecución de las inspecciones a partir de la concepción del programa de inspección.(escuelas distantes, problemas de transporte, no poder concentrar a los docentes). Ello exige la utilización de recursos humanos ajenos a la escuela rural que también de la preparación idónea.

- Por la prioridad otorgada a la escuela urbana el énfasis en la segunda etapa del sistema no tenía en cuenta la inserción en el sistema de trabajo de la zona rural, para poder influir en su desarrollo.
- Concepción de la clase multigrado (muy pocos la tenían). Desconocen cómo evaluar este tipo de clase.
- Las condiciones no garantizan utilizar la zona de referencia para preparar a la estructura municipal.
- El diseño de entrenamiento define misiones que se cumplen por escuela y nunca se puede demostrar en toda la zona.
- Las reuniones metodológicas se realizan cada quince días con los maestros del rural y su contenido es más administrativo que metodológico.

Por otra parte en el Taller Provincial de Enseñanzas (2001) se realizaron adecuaciones al sistema de trabajo del director de escuela. Sin embargo estas adecuaciones responden esencialmente al modelo de escuela graduada típico de las zonas urbanas.

Los principios establecidos en su mayoría se cumplen para el sector rural; excepto el relacionado con modelar todas las transformaciones en los centros de referencia y la implementación de acciones para dar respuesta a la doble formación a pesar de no estar ubicados alumnos del Instituto Pedagógico en el sector rural.

2.3. PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA PLANTEADO.

Para resolver el problema planteado nos propusimos elaborar un sistema de adecuaciones al sistema del sistema de trabajo del municipio para atender el trabajo metodológico en la escuela rural.

Con vistas a garantizar su concepción sistémica de las adecuaciones nos planteamos las siguientes acciones:

1. Diagnóstico del estado real y potencial de la preparación de los docentes y estructuras de las zonas rurales.
2. Creación y preparación de un grupo de trabajo especializado para el sector rural.
3. Adecuación al sistema de trabajo de la estructura municipal, para dar atención al director zonal .

4. Remodelación del sistema de trabajo que deben seguir los directores zonales, a partir de las condiciones particulares de cada zona.
5. Sistematización de las experiencias.

1. Diagnóstico del estado real y potencial de la preparación de los docentes y estructuras de las zonas rurales.

El 36% de los docentes residen en la zona, el resto en su mayoría, manifiestan que trabajan en el rural porque están menos controlados.

- El 95.6 % de los maestros reconocen que se realiza trabajo metodológico en la zona pero al señalar las vías de trabajo metodológico solo el 23% señala la preparación metodológica y la mayoría ratifican que las inspecciones, visitas a clases sin entrenamiento y el muestreo a documentos son las vías más utilizadas (78%).
- El 98.7 de los encuestados plantean que se reúnen cada quince días. El 95 % manifiesta que reciben orientaciones del director.
- Proponen diferentes formas organizativas para desarrollar el trabajo metodológico. Todos demandan más actividades demostrativas por directores y metodólogos.
- El 92.6 de los docentes reconocen que la actividad metodológica debe desarrollarse atendiendo a los tipos de multigrados, la cercanía entre escuelas y lugar de residencia.
- Todos los directores zonales aplican el sistema de trabajo de forma inadecuada.
- El 99.1 % expresa que el sistema de trabajo no permite la aplicación del entrenamiento con los docentes del rural.
- Todos plantean que la dirección municipal interrumpe el sistema de trabajo del director zonal, en lugar de insertarse en el mismo.

II. Creación y preparación de un grupo de trabajo especializado para el sector rural.

El grupo está integrado por un metodólogo, una asesora y dos especialistas. Todos ellos con experiencia en el sector rural. La función principal del grupo ha estado dirigida a la preparación de la estructura municipal, para adecuar la política educacional a las características del sector.

Entre las acciones que ha ejecutado el grupo, están las siguientes:

- Elaboración y aplicación de instrumentos para diagnosticar y caracterizar cada zona .
- Diagnóstico de las estructuras y docentes de la zona rural .
- Elaboración de diseños para la reuniones metodológicas donde se presten atención diferenciada al director zonal.
- Preparación de los metodólogos para ejecutar los entrenamientos metodológicos conjunto.
- Habilitar un registro para evaluar el desempeño profesional de los directores zonales en las diferentes actividades metodológicas.
- Recorrido por las zonas del grupo especializado para evaluar impacto de las transformaciones, y definir acciones tácticas y estratégicas a desarrollar.
- Inspección parcial a las preparaciones metodológicas de las zonas rurales.

III. Adecuación del sistema de trabajo de la estructura municipal para dar atención al director zonal.

Teniendo en cuenta que dirigir científicamente en Educación es tomar decisiones acertadas a partir de condiciones concretas y situaciones objetivas, que permitan atender al hombre, colocándolo como sujeto y objeto del proceso de dirección, el sistema de adecuaciones que se realizan al sistema de trabajo se sustenta en tres ideas básicas que son principio del sistema de trabajo del MINED.(Documento sobre el diseño del sistema de trabajo del MINED, 1996)

- Lo que se dirige no son instituciones, territorios, ni procesos sino las personas que participan en ellos.
- Ninguna organización es capaz de alcanzar en su gestión resultados superiores a las habilidades y capacidades del personal que la integra.
- El desarrollo corriente y perspectiva de una organización depende del nivel de desarrollo alcanzado por su personal, del grado de motivación, participación y compromiso de cada uno de sus integrantes en la gestión que se realiza, y de la disposición de los mismo para llevar a la institución a niveles superiores.

Las adecuaciones se realizan en el sistema como un todo y por lo tanto afectan a todos los subsistemas aunque en mayor medida en el organizativo, el de planificación y el de control.

A. Adecuaciones al subsistema organizativo:

1. Rediseño de la reunión metodológica de directores:
2. Incorporación del director de la zona de referencia al Consejo de Dirección Municipal.
3. Participación en la reunión del equipo metodológico de la enseñanza primaria del grupo de trabajo especializado para el sector rural.
4. Definición de una escuela de referencia en cada zona.
5. Realización de las conclusiones del entrenamiento en la reunión metodológica de la zona.
6. Atención directa a cada zona rural y comunidad por un asesor del director municipal.
7. Inclusión del sector rural en la muestra de calidad de la educación infantil.
8. Atención por los jefes de las comisiones de las asignaturas priorizadas al sector rural a través de la reunión metodológica con directores.
9. Atención a la actividad científica en el sector rural por el grupo especializado.
10. Atención directa al sector rural por parte de la secretaria del consejo de atención a menores.

REDISEÑO DE LA REUNION METODOLOGICA DE DIRECTORES: Consiste en la sustitución de las sesiones de trabajo por enseñanzas y desarrollo de talleres de trabajo por equipos de directores, en dependencia de las características de los centros que dirigen

La reunión metodológica se conformó de la forma siguiente:



Para la organización de los talleres se tuvieron en cuenta los principios siguientes:

- Es un aprender haciendo

Los conocimientos se adquieren en la práctica concreta de cada director. Se apoyan en el principio de aprendizaje formulado por Froebel en 1826: "Aprender una cosa viéndola y haciéndola es algo mucho más formador, cultivador y vigorizante que aprender por comunicación verbal de ideas".

Los conocimientos teóricos, métodos, técnicas, procedimientos y habilidades se adquieren en un proceso de trabajo (haciendo algo) y no mediante la entrega de contenido

Protagonismo del director, por la formación a través de la acción, reflexión acerca del trabajo realizado en común por los participantes del taller, en él todos tienen que aportar para resolver problemas.

- Es una metodología participativa

Se enseña y se aprende a través de una experiencia realizada conjuntamente en la que todos están implicados e involucrados como sujetos

- Es una pedagogía de la pregunta, contrapuesta a la pedagogía de la respuesta propia

Esto es, lo que permite, desarrollar una actitud científica. El trabajo científico en lo esencial consiste en formular problemas y tratar de resolverlos.

Una vez que uno ha desarrollado el reflejo investigador, es decir, que ha aprendido a hacer preguntas (relevantes, sustanciales y apropiadas), ha aprendido a aprender, o lo que es lo mismo, a apropiarse del saber. Cuando se logra esta metodología de aprendizaje, se está en condiciones de seguir aprendiendo, porque se ha desarrollado la actividad intelectual más importante: El arte de hacer preguntas.

- Es un entrenamiento que tiende al trabajo entre niveles enseñanza y al enfoque sistémico:

Como el taller es un aprender haciendo, en el que los conocimientos se adquieren a través de una práctica sobre un tema, el abordaje tiene que ser por enseñanza en los equipos de trabajo y después en plenario en interrelación con las demás enseñanzas. Esta concepción consiste en adquirir el conocimiento de un tema desde múltiples perspectivas; al mismo tiempo que se establecen relaciones con las demás enseñanzas, se integran nuevos conocimientos.

- La relación dirigente-dirigente queda establecida en la realización de una tarea común.

Los protagonistas de la actividad metodológica son tanto los directores, metodólogos como el director municipal.

- Carácter integrador de la práctica pedagógica .

La modalidad operativa del taller, crea un ámbito y las condiciones necesarias para desarrollar, no solo la unidad de enseñar y aprender, sino también para superar las dicotomías que suelen darse entre la teoría y la práctica.

- Implica y exige de un trabajo grupal, y el uso de técnicas adecuadas.

El trabajo grupal no es productivo por sí mismo, es decir, por el solo hecho de estar haciendo algo juntos. Es necesario utilizar técnicas grupales, para que las potencialidades de los directores puedan desarrollarse.

- Permite integrar en un solo proceso tres instancias como son: trabajo metodológico, la investigación y la práctica.
- Los sustancial del taller es realizar un proyecto de trabajo, en el que metodólogos y directores participan activa y responsablemente.
- El trabajo metodológico se ejerce a partir de la demostración de procedimientos, métodos para solucionar problemas de aprendizaje que supone el proyecto a realizar, a través de la reflexión teórica que se lleva a cabo. La investigación es exigencia previa de la acción, y la práctica son las actividades y tareas que se llevan a cabo para realizar el proyecto.

El taller permitió aplicar el método de Entrenamiento Metodológico Conjunto de forma sistemática, utilizar al director zonal para multiplicar procedimientos.

INCORPORACION DEL DIRECTOR ZONAL AL CONSEJO DE DIRECCION MUNICIPAL:

El Consejo de Dirección Municipal, garantizó la participación del director de la zona de referencia al igual que el resto de los directores de estos centros. A partir de ello el director se implica y desempeña un papel protagónico en el análisis de los indicadores de eficiencia, la estrategia de trabajo científico metodológico y la estrategia de trabajo político ideológico. Demuestra procedimientos y propone acciones en cada tema del consejo de dirección.

Su preparación influye en el resto de los directores zonales, se multiplica en los talleres que se realizan en la reunión metodológica. En la definición del plan de entrenamiento e inspecciones

opina y da criterios. Exige que en el plan metodológico del municipio se incluya una línea metodológica para el rural. La prioridad con el rural está definida desde el plan de trabajo del director municipal.

PARTICIPACION DEL GRUPO DE TRABAJO ESPECIALIZADO PARA EL SECTOR RURAL EN LA REUNION DEL EQUIPO METODOLOGICO DE LA ENSEÑANZA PRIMARIA,

En la reunión de los departamentos el equipo especializado prepara al equipo metodológico, participa el director de la zona de referencia, para la preparación de los entrenamientos, donde se definen misiones, elaboración de instrumentos, encuestas, modelos de clases y guías de observación. El director zonal trae propuestas de modelos a validar por el equipo en la preparación para los entrenamientos.

DEFINICION DE UNA ESCUELA DE REFERENCIA EN CADA ZONA RURAL:

En la organización de la ejecución del entrenamiento, la sesiones de trabajo en la zona de referencia se realiza por el equipo especializado en una escuela de la zona y después se prepara al equipo metodológico en esa escuela.

REALIZACIÓN DE LAS CONCLUSIONES DEL ENTRENAMIENTO EN LA REUNION METODOLOGICA DE LA ZONA.

Durante la etapa de desarrollo de la capacidad de dirección, el equipo especializado evalúa en la práctica el desempeño de los directores, se insertan en el sistema de trabajo de las zonas rurales. Evalúan en la práctica el cumplimiento de las misiones dadas desde el programa de entrenamiento municipal, conformado en coordinación con el equipo especializado. En la ejecución del entrenamiento las conclusiones se realizan en la reunión metodológica a nivel de zona. (1er sábado del mes).

ATENCION DIRECTA A CADA ZONA RURAL Y COMUNIDAD POR UN ASESOR DEL DIRECTOR MUNICIPAL.

En la reunión de análisis de la efectividad del trabajo, cada asesor atiende una zona rural o una comunidad. En la caracterización de los consejos tienen prioridades las comunidades y el impacto de los programas priorizados (muestra significativa de la zonas rurales).

INCLUSIÓN DEL SECTOR RURAL EN LA MUESTRA DE CALIDAD DE LA EDUCACION INFANTIL.

En la reunión de los departamentos, el equipo de primaria evalúa su eficiencia integralmente y tiene en cuenta el trabajo desarrollado con el rural. Utiliza la muestra de calidad de este sector. Evalúa la efectividad del entrenamiento a partir de criterios de los maestros rurales entrenados, el criterio de las actividades metodológicas desarrolladas con los maestros del multigrado(En cada preparación metodológica se inserta un metodólogo o asesor)

ATENCION POR LOS JEFES DE LAS COMISIONES DE LAS ASIGNATURAS PRIORIZADAS AL SECTOR RURAL A TRAVES DE LA REUNION METODOLÓGICA CON DIRECTORES.

En la reunión de asignaturas priorizadas participan en las comisiones los representantes de algunas escuelas. En el resto de las zonas, los jefes de las comisiones trabajan con los directores zonales en la reunión metodológica mensual. Los directores zonales son responsables de darle seguimiento a los acuerdos de los dictámenes de las comisiones de asignaturas priorizadas en sus reuniones metodológicas con los docentes, entrenamientos, preparación metodológica y controles internos.

ATENCION A LA ACTIVIDAD CIENTIFICA EN EL SECTOR RURAL POR EL GRUPO ESPECIALIZADO.

Los temas tratados en la reunión del Consejo Científico Asesor son transmitidos a los directores zonales por el grupo especializado, en un espacio de la reunión metodológica con directores; en ella se realiza un pronóstico de desarrollo para el multigrado y los directores zonales proponen acciones para actualizar el plan metodológico y de trabajo científico.

ATENCIÓN DIRECTA AL SECTOR RURAL POR PARTE DE LA SECRETARIA DEL CONSEJO DE ATENCIÓN A MENORES.

La secretaria del Consejo de Atención a Menores (CAM) asesora individualmente a los directores y les entrega instrumentos para evaluar el impacto del trabajo educativo. La efectividad de las transformaciones realizadas se analizan cada dos meses con los directores en la reunión del CAM.

En ellas se evalúan el programa Educa tu Hijo; estrategia de trabajo preventivo para el rural; impactos de los programas priorizados en las comunidades; concepción de la recreación en las comunidades a partir del uso de las nuevas tecnologías.

B) Adecuaciones al subsistema de planificación.

Las adecuaciones en el subsistema organizativo implican cambios en el subsistema de planificación que se materializan en el sistema de reuniones y en los documentos que surgen en la actividad de los diferentes órganos del municipio. Todo ello implica que en la conformación de los planes de trabajo: Metodológicos, Político Ideológico, Trabajo Científico, Plan mensual, Programa de inspección, Programa de entrenamiento, y de Atención y Estimulación, se tiene en cuenta la prioridad con el rural.

En la conformación de todos los planes participan los directores zonales.

En el balance por etapas participan en la comisión y desempeñan un papel protagónico en la planificación de las acciones estratégicas a realizar en el próximo sistema de visitas.

C) Adecuaciones al Subsistema de Control:

Las adecuaciones en este subsistema estuvieron centradas en las modalidades de visitas al sector rural. En las definidas por el reglamento de inspección se realizan modificaciones incorporan y se crean otras específicas para el sector rural.

- Vista especializada por el grupo de trabajo todos los meses a todas las zonas dando prioridad a las más lejanas y dispersas.
- Recorrido por las zonas para evaluar impacto de las transformaciones de conjunto, Gobierno y Partido.
- Visita de los asesores que atienden cada comunidad y recogida sistemática de la opinión de los docentes sobre las actividades metodológicas desarrolladas.

Esas visitas generaron la necesidad de la definición de indicadores para evaluar el trabajo metodológico del rural, ellos son:

El plan metodológico como un instrumento de dirección:

- 1-Líneas de trabajo metodológico que den respuestas a los problemas, con énfasis en la transformación de la clase en el multigrado.

- 2- Prioridades definidas en función del diagnóstico de docentes , alumnos y comunidad.
- 3- El tránsito del plan metodológico por el sistema de reuniones.
- 4- Definición de los objetivos de dirección, es decir sobre quién se va a influir (Maestros).
5. El sistema de control y evaluación.
- 6- Diseño de superación y trabajo científico (definir responsabilidad).
- 7- Transita desde el objetivo por las acciones de la optimización. (Superación , Trabajo metodológico, investigación.)

Carácter sistémico de las reuniones. (Cómo un órgano tributa a otro).

Concreción de los acuerdos en acciones de dirección

- Tareas concretas en los planes de trabajo, planes operativos y planes individuales.
- Definición de responsabilidad y plazos de cumplimiento.

El sistema de trabajo con el aprendizaje como centro:

- Evaluación de una etapa a otra.
- Efectividad del trabajo metodológico en correspondencia con los resultados del aprendizaje, calidad de la clase en el multigrado, utilización de las nuevas metodologías para resolver problemas de aprendizaje
- Cómo se concretan los acuerdos de la reunión metodológica en cada centro de la zona rural.

Definición de prioridades. (Multigrado, asignatura, muestra de calidad, maestros y escuelas de la zona . Carácter diferenciador en el diseño de entrenamiento para potenciar el desarrollo del maestro rural .

Cada órgano cumpla con las funciones que tiene definidas. El director garantiza en la dirección:

- Capacidad para integrar acciones
- Procedimientos para analizar problemas, causas, manifestaciones y acciones.
- Demostración de procedimientos, modelos, utilización de los software por el director.
- Utilización de los maestros multiplicadores en el sistema de reuniones.

- Validar el impacto de las transformaciones a partir de los criterios de maestros, alumnos, familias, comunidad y las organizaciones políticas y de masas.

IV- Remodelación del sistema de trabajo en las zonas rurales.

El sistema de trabajo aprobado por el Ministerio de Educación, para cada uno de los niveles, surgió como resultado de la adecuación del MODELO GENÉRICO a las características, necesidades, posibilidades y exigencias funcionales del organismo. Adopta todos los principios básicos que caracterizan al MODELO GENÉRICO; pero establece las siguientes precisiones:

- El principio rector del modelo- el hombre como centro del sistema, se enriquece con el concepto atención al hombre término que se entiende – fundamentalmente- como el tratamiento encaminado a colocarlo como sujeto y objeto del proceso de dirección.
- El principio que establece la responsabilidad que tiene cada dirigente de potenciar el perfeccionamiento de su subordinado, se llena de contenido con la puesta en marcha de la optimización del proceso docente educativo y con la aplicación consecuente de una política para la selección, formación, promoción y desarrollo de cuadros en todos los niveles de dirección del organismo.
- El principio que exige el desarrollo de un continuo proceso de interacción entre dirigentes y dirigidos, adquiere un contenido específico en el SISTEMA DE TRABAJO DEL MINED, con la concepción y desarrollo del PROCESO DE EVALUACIÓN PROFESORAL Y DE CUADROS, con la aplicación de la DIRECCIÓN POR OBJETIVOS en todos los niveles de dirección del organismo y con el desarrollo continuo del proceso de PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA del desarrollo educacional, todo lo cual obliga a establecer una constante interacción entre dirigentes y dirigidos.
- El principio referido al ENTRENAMIENTO DE LOS SUBORDINADOS POR SUS RESPECTIVOS DIRIGENTES adquiere en el SISTEMA DE TRABAJO DEL MINED un contenido muy particular, con la aplicación del ENTRENAMIENTO METODOLÓGICO CONJUNTO, que alcanza su expresión más acabada con el

TRABAJO EN LOS CENTROS DE REFERENCIA. La aplicación en cascada del E.M.C. hasta los centros de referencia se conjuga con un sistema de visitas de inspección , así como con el desarrollo de distintas formas de capacitación dentro y fuera del puesto de trabajo.

Todos estos principios se cumplen en la influencia de la estructura municipal con los directores zonales. Hemos considerado que nuestro sector rural por estar muy disperso en el territorio, tener múltiples variantes de multígrados, existir algunas insatisfacciones de los docentes con el trabajo metodológico desarrollado en las zonas, de la familia con los servicios que se le ofrecen a sus hijos y el esquematismo de los directores en la aplicación del sistema de trabajo; requiere del rediseño del sistema de trabajo del director .

Este rediseño debe propiciar la más rápida transformación del trabajo metodológico diferenciado, para lograr una acertada dirección del aprendizaje sin afectar el trabajo diario en cada una de las escuelas de las zonas rurales.

Al rediseñar el sistema de trabajo, las adecuaciones quedaron de la forma siguiente:

A)Adecuaciones del subsistema organizativo:

- 1- Integración del Consejo de Dirección con el grupo de Dirección o Consejo Técnico Asesor.
- 2- Una sesión el día del Consejo de Dirección para desarrollar el grupo de dirección .
- 3- Reunión Metodológica en lugar de Reunión de Ciclos.
- 4- La actividad del Grupo Científico Asesor de la zona integrada a la Reunión Metodológica .
- 5- Actividad de Preparación Metodológica: por cercanía de escuelas y docentes; por ciclo o multigrado y por carencias metodológicas de los docentes .
- 6- La reunión de padres por escuela de la zona (un maestro coordinador por centro) .
- 7- Reunión Metodológica en las zonas para cerrar el sistema .

En el Consejo de Dirección el director de la zona tiene que integrar tres órganos: Grupo de dirección de la zona;reunión de coordinación y reunión de ciclo. En un día de trabajo, con diferentes sesiones tiene que integrar, organizar y planificar el trabajo(conformar el

plan de trabajo de la zona rural).Concretar acuerdos del Consejo de Dirección en tareas de los planes : plan metodológico, plan de entrenamiento EMC.,plan de superación político ideológico y dejar conformado el plan individual y el plan operativo de los miembros del consejo de dirección.

El rediseño de la reunión metodológica en lugar de la reunión de ciclo, integra la actividad científica, al analizar los problemas de la zonas, causas y misiones para los maestros. En el desarrollo los maestros proponen acciones para el plan de Entrenamiento Metodológico Conjunto (EMC) y la actualización del plan metodológico de superación e investigación. En ella se define la estrategia de aprendizaje por grado y multigrado. Durante su desarrollo se organiza la ejecución de los entrenamientos y se utilizan los maestro de mejores experiencias para validar y multiplicar en las zonas .De igual forma se elaboran los instrumentos para evaluar el aprendizaje y la preparación política. El director zonal tiene que instrumentar los acuerdos de los dictámenes de las Comisiones de las Asignaturas Priorizadas. El registro habilitado para evaluar las experiencias de avanzada que pueden dar respuestas a los problemas de las zonas por el grupo científico. Las acciones de la cátedra martiana se integran en esta reunión. Al culminar la actividad se evalúa la preparación de docentes y especialistas.

Las adecuaciones a la preparación metodológica de la zona a partir de las características de cada zona rural con los criterios de agrupación siguientes:

-POR CERCANÍA DE LAS ESCUELAS O DOCENTES FUNCIONAN LOS SIGUIENTES:

- 1-Francisco Rosales (Sede , 6 escuelas con 8 maestros) Zona Báez
 - 2-Báez (Sede , 3 escuelas con 4 maestros)
 - 3-Escuela Cuba (Sede 5 escuelas con 7 maestros) Zona Manzanares.
 - 4-Clara Moré (Sede, 4 escuelas con 7 maestros) Zona Manzanares .
 - 5-Leonor Pérez (Sede , 1 escuela con 4 maestros) Zona Manzanares.
 - 6- Alfredo González (Sede , 8 escuelas con 8 maestros) Zona Falcón.
 - 8- Antonio Duménigo (Sede, 2 escuelas con 7 maestros) Zona Falcón
- POR MULTIGRADO DE CADA ZONA.

- 1- Martha Abreu (Sede, 4 escuelas con 4 maestros) Zona Falero.
- 2- Florentino Fleites (Sede 3 escuelas con 3 maestros) Zona Florentino Fleites.
- 3- Carbo Serviá (Sede , 5 escuelas con 5 maestros) Zona Carbó

4- Benito Juárez (Sede , 3 escuelas con 3 maestros) Zona Benito Juárez

5- Idalberto Revuelta (Sede, 3 escuelas con 4 maestros)

La forma organizativa para desarrollar la preparación metodológica tiene en su concepción dos sesiones :

PRIMERA SESIÓN

- Análisis del control al aprendizaje en la 1ra etapa.
- Resultados de los entrenamientos desarrollados.
- Análisis de los resultados de instrumentos aplicados.
- Muestreo a planes de clases .(Revisión del sistema de clases)
- Principales regularidades del trabajo metodológico de la zona .

SEGUNDA SESIÓN

- Ejecución de la preparación metodológica (Clase metodológica, Clase demostrativa y clase abierta y otras actividades metodológicas).
- Desarrollo del taller después de la observación.
- Capacitar a los docentes en la estrategia metodológica para el próximo mes .

En la reunión de padres se desarrollan temáticas de acuerdo a los resultados del aprendizaje, organización escolar, diagnóstico de alumnos y familias y el impacto de las transformaciones en la comunidad . Los resultados de estos talleres se analizan en la reunión metodológica del cierre del sistema. En cada escuela existe un registro para evaluar el desarrollo de las reuniones por el nivel de satisfacción en los padres, función que desempeña el maestro coordinador.

En el análisis posterior la reunión metodológica desempeña el papel fundamental en la valoración de la efectividad del trabajo a partir de los objetivos propuestos:

- Define problemas, causas, responsables y las acciones a partir de los resultados de entrenamiento y el control interno.
- Incluir acciones en el plan individual de cada docente y analizar los resultados de la evaluación profesional.
- Definir el plan de entrenamiento y analizarlo con los maestros.
- Propuestas para la toma de decisiones en el consejo de dirección.

Conclusiones :

- 1-Es posible brindar una atención diferenciada a las zonas rurales a partir de la labor del director Municipal.
- 2-El carácter flexible del sistema de trabajo del director municipal permite su adecuación a las necesidades y características de la labor en las zonas rurales .
- 3-En estrategia aplicada ha permitido consolidar y perfeccionar la labor desarrolladas en las zonas rurales.
- 4-Se ha logrado una alta estabilidad y motivación de los directores zonales en sus cargos .
- 5-El sistema de trabajo del director de escuela, es necesario adecuarlo a las necesidades del Sector Rural.
- 6-El diseño del Trabajo Metodológico del Sector Rural tiene que responder a tres elementos esenciales: cercanía de escuelas, tipo de multigrado y tipo de escuelas.
- 7-Las acciones de trabajo Metodológico que la estructura municipal desarrolla con los directores , se revierte en la preparación de alumnos y docentes.
- 8-Cuando atendemos de forma priorizada el Sector Rural logramos implicar a todas las organizaciones del territorio, el Gobierno y el Partido, le dan atención directa
- 9- grado de satisfacción en el orden profesional aumenta en docentes y estructuras.
- 10-Las experiencias acumuladas durante la instrumentación de la estrategia , así como por el criterio de maestros y especialistas evidencian la posibilidad de su aplicación experimental.
- 11-Los directores zonales son multiplicadores en planificación y control del trabajo .
- 12- En los tres cursos de aplicación de la experiencia se ha logrado estabilidad de los directores zonales (Ningún movimiento)

Encuesta

Maestro :

Necesitamos tu cooperación para conocer datos de interés referidos al desarrollo del trabajo metodológico en el Sector Rural . Agradeceremos respuestas que se ajusten a la realidad de tu zona.

Datos generales:

Tipo de escuela:

Grados:

Tipo de Asentamiento:

Años de exp:

En el Sector Rural:

Lic:

Estudian Actualmente:

1-Señala la causa para los que trabajan en el Sector Rural:

- | | |
|--|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Vivo en el rural | <u>porque</u> me siento más cómodo |
| <input type="checkbox"/> Porque se ha podido trabajar
En el sector urbano | <u>Estoy</u> menos controlado |
| <input type="checkbox"/> Porque me gusta | <u>Resuelvo</u> problemas personales |
| | Otros...¿ Cuáles? |

2-¿Por qué vías de trabajo metodológico reciben reparación del Jefe de Ciclo y Director?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Inspecciones | <u>Clases</u> demostrativas |
| <input type="checkbox"/> Prep. Metodológicas | <u>Clases</u> abiertas |
| <input type="checkbox"/> E.M Conjunto | <u>Maestro</u> al plan de clases |
| <input type="checkbox"/> Colectivo ciclo | <u>Visitas</u> a clases . Sin entrenamiento. |
| <input type="checkbox"/> Prep. De asignaturas | <u>Muestreo</u> a FAF |
| <input type="checkbox"/> Reunión Metodológica | |
| <input type="checkbox"/> Clase Metodológica | |

3¿Con qué periodicidad se reúnen los maestros en la zona?

- | | |
|------------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Semanal | <u>Sábado</u> laborable |
| <input type="checkbox"/> Quincenal | <u>Siempre</u> que sea necesario |

_____ Sábados no laborables

_____ Una vez al mes

a) ¿Para qué se reúnen?

Orientar

4-Teniendo en cuenta tu experiencia en el Sector Rural cómo propones que sean organizadas las actividades metodológicas y el sistema de trabajo en la zona , a partir de la periodicidad y tipo de actividad .

5-En la implantación del programa Revolución Educacional. ¿Cómo te sientes.?

Atormentado

Comprometidos

Agobiado

Atendido por el director y el J de Ciclo

Inseguro

Atendido por el municipio

Satisfecho

Muy controlado

Con expectativas

Con insatisfacciones en el orden

Preocupado por tu cultura general

profesional.

¿Cuáles? Poco tiempo para la superación personal.

6-Enumera las cualidades que más aprecias de tu:

_____ Dtor de Zona: No planteen nada negativo pero solo _____ como

DIRIGENTES.

_____ Jefe de Ciclo

Anexo 2

Encuesta a Directores Zonales y Jefes de Ciclo

La encuesta siguiente persigue el objetivo de recoger opiniones sobre las formas y métodos que Ud. Emplea para dirigir el trabajo metodológico en la Zona Rural.

Sus opiniones serán de gran valor.

1- Datos de Información general

Escuela:

Años de experiencia en el cargo:

Años de experiencia en la dirección:

Edad:

2- ¿Consideras que su trabajo de dirección ha cambiado en los últimos años?

Si No

¿Por qué? . Diga al menos tres argumentos .

3-¿En qué aspectos usted ha mejorado en su trabajo de dirección?

Explique con amplitud.

4-¿En qué aspectos usted aún mejorar el trabajo de dirección?

5-¿Cuáles Ud. Considera que debe cambiar?

6-¿Cómo valora el trabajo metodológico que se desarrolla en su zona?

MB B R M

¿Por qué?

7-¿Cuáles son actualmente sus necesidades principales de superación para el cargo que desempeña?

1-

2-

3-

8-¿Cuáles son los aspectos que Ud. Considera más acertados para la determinación de la estrategia de trabajo metodológico en la Zona Rural?

Fundamente su respuesta.

Resultados obtenidos

1. Se ha creado un ambiente favorecedor de las relaciones de trabajo (comunicación, dirigente-dirigente, dirigente –docente)
2. Se ha estimulado la implicación y compromiso profesional y por zona los directores.
3. Se ha producido el perfeccionamiento de la capacidad de dirección de los directores zonales .
4. AL aumentar la preparación técnica profesional se garantiza la toma de decisiones, relación de tareas en función de la superación del colectivo.
5. Se ha demostrado la necesidad de adecuar el funcionamiento de los órganos técnicos y de dirección. Sistema de trabajo.
6. Se ha promovido una autoevaluación y evaluación sistemática de los directores zonales.

En el proceso docente

Se ha venido produciendo un mejoramiento de la calidad del proceso docente educativo en las zonas rurales materializado en :

1. Resultados satisfactorios en los Entrenamientos Metodológicos Conjuntos e Inspecciones Municipales y Provinciales.
2. Aumento progresivo de los índices cualitativos y cuantitativos del rendimiento docente.
3. La evaluación profesoral se ha perfeccionado como proceso y los resultados han tenido un mejoramiento cualitativo.

Balance Parcial de los resultados y logros:

- En un procedimiento adecuado para desarrollar una estrategia de trabajo metodológico capaz de promover la capacidad de autoperfeccionamiento, autoformación.

- Propicia la integración entre teoría y práctica . Facilita la intervención del especialista del Instituto Superior Pedagógico. (Manifestación de la Integración)
- Propicia un estilo de dirección más participativo que permite nuevas formas de relación entre el director municipal y sus subordinados.
- Promueve y desarrolla la capacidad de reflexionar en grupos y trabajar en equipos, comunicación dirigente-dirigente, dirigente-docente.
- Garantiza la participación activa y responsable en la toma de decisiones y la asignación de tareas que incluyen la relación de un proyecto.
- Desarrolla en la zona rural, un trabajo metodológico consciente, dirigido a favorecer el desarrollo de transformaciones (prioridades, objetivos estatales) que promuevan la búsqueda de las mejores experiencias y en mayor generalización de estas (directores y docentes multiplicadores) .
- Permite profundizar en el marco teórico que debe dar coherencia a las posibilidades que ofrece la aplicación de la estrategia.
- Permite ofrecer una atención diferenciada al Director Zonal.
- Posibilita al Director Municipal y a los Directores Zonales el intercambio con especialistas dedicados a la investigación y el desarrollo de estas habilidades en los cuadros.

Resultados comparativos de la repitencia S.O.V

Últimos Cursos Sector Rural.

	Julio/98	Julio/99	Julio/00	Julio/01
Alumnos S.O.V 1er Grado	13	8	9	9
Repitentes 2 do Grado	30	25	12	9
Por una vez	20	22	6	6
Por dos veces	10	3	6	3
Alumnos S.O.V 3er Grado	-	1	-	1
Repitentes 4to Grado	8	3	4	2
Por 1 vez	6	2	3	2
Por 2 veces	2	1	1	-
Repitentes 5to Grado	9	-	-	-
Por 1 vez	8	-	-	-
Por 2 veces	1	-	-	-
Repitentes 6to Grado.	4	-	-	-
Por 1 vez	4	-	-	-
Por 2 veces	-	-	-	-

Resultados de Promoción

	1009-1999	1992-2000	2000-2001	Pronóstico Actual
Matrícula	1776	1597	1563	1523
Aprobado	1739	1572	1547	1505
%	97.6	98.3	98.6	99.3

Primaria Rural

Total Zonas Visit.	Visit.	Doc	Categ.Gral Docent.				Categ. Clases				Comp. Conoc.			Comp. Pòlic. a.alum.			Comp. Pòlic. a.doc.		
			MB	B	R	M	MB	B	R	M	P	Q	%	P	A	%	P	A	%
7	7	101	2	86	12	1	2	83	12	-	85	810	96.3	740	699	94.45	103	103	100

Comprobaciones de los Conocimientos.

Lengua Española			Matemática			Historia		
P	A	%	P	A	%	P	A	%
488	450	94.0	284	265	93.3	29	27	93.1

Bibliografía

1. Babanski, Y. K (1981), Optimización del Proceso de Enseñanza. Editorial Pueblo y Educación, La Habana .
2. Becerra , S. y otros .(1996), Modo de Vida Rural. Estudio de Caso. Informe de Investigación. Instituto de Planificación Física , Villa Clara.
3. Budarne, A.A (1978). Didáctica de la Escuela Media. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
4. Castro Ruz .F.((1976) Informe del Comité Central al Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba . En: El Militante Comunista. Editora Revolucionaria, La Habana.
5. Clark Lezcano, I (1997) , Escuelas Efectivas. Teoría. Modelos. Tipologías. Ponencia presentada al Evento Internacional Pedagogía , La Habana .
6. Chávez Rodríguez , J. (1982). Prólogo. En : La Atención a la Escuela rural, de López Mercedes y otros . Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
7. Fernández R. H. (1983), apuntes generales sobre el currículo. En : La Educación y el contexto indígena. Secretaría de Educación Pública . México.
8. García Ojeda , M. (1990). La Educación en las Zonas Rurales . Conferencia Especial, Congreso Internacional Pedagogía . Ciudad de La Habana .
9. García Ramis .L . y otros (1996) Los Retos del Cambio Educativo. (Introducción),Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de La Habana .
10. García Ramis. L y Valle Lima . A. (1999). La Escuela Cubana en el camino hacia el 2000. Curso pre-uniión. Congreso Internacional Pedagogía . Editado por el Instituto Pedagógico Latinoamericano y del Caribe, Ciudad de L a Habana .
11. Giodeone Hendrik . D. (1996) Organización de las Escuelas para Estimular la Investigación en el maestro. En: La reestructuración en las Escuelas. Editado por el Fondo de Cultura Económica, México.
12. Gómez Brito. R.G (1999) La clase en las Aulas de Multigrado. Trabajo de Diploma . Instituto Superior Pedagógico Félix Varela . Santa Clara . Villa Clara .
13. Guadarrama González. P. y otros (1991) Lecciones de Filosofía Marxista Leninista .Editado por el Ministerio de Educación superior. Ciudad de La Habana .

14. Leiva González . (1986) Tecnologías para la Determinación de Necesidades de Capacitación. En : Tecnología y Comunicación Educativa . Revista del Instituto Latinoamericano de Comunicación Educativa . México.
15. Mañalich Suárez, R. (1996) Política Educacional Cubana . La dirección por Objetivos. En: Revista del Programa de Estudios Postgrados. Psicología de la Educación , numero especial. Universidad Pontificia Católica de Sao Paulo, Brasil.
16. Maestros de Montañas, (sin año), La Educación en la Montaña. Editado por el Ministerio de Educación. La Habana .
17. Margiotta, E.D. (1995) Desafíos para la Educación frente a las Necesidades del Desarrollo con Equidad . En : Revista Iberoamericana de Educación # 9, editado por la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, Madrid , España .
18. Mirabent, G. y otros (1971) Situación y Problemática del Multigrado en los Últimos Doce Años . Ponencia presentada al I Congreso de Educación y Cultura . En: Revista Referencias, Volumen 11 #3 . Editado por la Universidad de la Habana , La Habana .
19. Mitjans Martínez, A. (1995) Creatividad, Personalidad y Educación . Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de la Habana.
20. Rodríguez Fuentezalidas, E. (1995) La Profesionalización Docente. Implicaciones para las Reformas de la Educación en Latinoamérica,.En: Revisar Iberoamericana de Educación #9 . Edita Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura , Madrid.
21. Rosales del Toro, U. (1997), Intervención antes los presidentes de las Asambleas del Poder Popular en 1995. Publicado en el Proyecto Ministerial de Trabajo Comunitario, (Documento), Ciudad de La Habana.
22. Valdés Veloz . H (1997), La Evaluación de la Calidad en Educación. Congreso Internacional Pedagogía . Curso Prerreunión. Publicado por Instituto Pedagógico Latinoamericano y del Caribe, Ciudad de La Habana.
23. Zabala, A. (1994) , Los Enfoques Didácticos . En : El constructivismo en el Aula, de C. Coll y otros, Editora Grad, Barcelona, España.