

LA GESTIÓN EN LA DIRECCIÓN ESCOLAR PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE LA INTEGRACIÓN ESCUELA- COMUNIDAD

Autores: Dra. C. Lutgarda Hernández Alba

MSc. Norma Fuentes Abreu

MSc. María Luz Fuentes Pérez

RESUMEN:

El presente artículo aborda las tendencias que en los últimos años caracterizan la dirección en el contexto de la escuela primaria, presenta la necesidad de favorecer la gestión que facilite el desarrollo de las vías que se sistematizan en la concepción teórico metodológica y que se privilegian en la práctica educativa en el perfeccionamiento del vínculo de la escuela con la comunidad para favorecer el aprendizaje escolar desde una eficiente dirección por parte de los directivos y maestros.

PALABRAS CLAVE: DIRECCIÓN, DIRECTIVOS, MAESTROS, GESTIÓN, ESCUELA, COMUNIDAD, APRENDIZAJE, INTEGRACIÓN.

ABSTRACT:

The present article talks about the tendency that in the last years characterize the direction in the primary school context, shows the need to favor the management that facilitate the development of the ways that sistematize in the methodologic theoretic conception and be privileged in the educative practice in the perfectionism of the school vinculation with the community to favor the school apprenticeship from an efficient direction by the part of the directionals and teachers.

KEYWORDS: MANAGEMENT, DIRECTORS, TEACHERS, SCHOOL, COMMUNITY, LEARNING, INTEGRATION.

La perspectiva del cambio educativo en la educación primaria tiene como referente básico el modelo proyectivo, en el cual se define el fin de la escuela primaria que consiste en contribuir a la formación integral de la personalidad del escolar, fomentando, desde los primeros grados, la interiorización de conocimientos y orientaciones valorativas que se reflejen gradualmente en sus sentimientos, formas de pensar y comportamiento, acorde con el sistema de valores e ideales de la revolución socialista.

Tomando en consideración lo anterior en el modelo de escuela diseñado para la educación primaria se asume como núcleo metodológico central de su concepción que: «... las transformaciones que se pueden lograr en la calidad de la educación primaria, están asociadas esencialmente, al trabajo de la propia escuela, a las transformaciones que en ella tienen lugar, producto de la interacción entre los factores internos (directivos, maestros, alumnos) y a los factores externos (familia, comunidad) como agentes, estos últimos, que interactúan en los procesos educativos más cercanos al niño y a la escuela y que también son esenciales en esta interacción.» (Rico Montero, Pilar, 2008: 12)

Es significativo reconocer la necesidad de la integración de los diferentes factores que conforman los subsistemas de la escuela primaria, para que en el perfeccionamiento del sistema de relaciones educativas se intencione la significación de la gestión de la dirección escolar, a partir del accionar científico concreto que garantice la preparación y que se revierta en el mejoramiento del aprendizaje de los alumnos.

Constatado por la Dirección Provincial de Educación e investigadores de la Facultad de Educación Infantil de la Instituto Universidad Pedagógica "Félix Varela" de Villa Clara, se evidencian problemas en la concepción, organización y aplicación de acciones de la dirección escolar coherentemente integradas y con la participación protagónica de los agentes educativos de la sociedad en función de asegurar la sostenibilidad del proyecto social educativo.

Múltiples son las propuestas que ofrecen soluciones al déficit que se mantiene en la labor de los directivos y en especial en el sistema de relaciones desde la especificidad de los roles que cada uno desempeña en la educación; no obstante, a pesar de intentar el compromiso del perfeccionamiento de la gestión de los docentes

en la escuela, continúa siendo este un problema no resuelto en el campo de la investigación científica, y más aún en el contexto de la educación primaria.

Declarados por la dirección de la educación primaria y la dirección nacional de dicha enseñanza en nuestro país, resultan problemas apremiantes:

- *La integración del sistema educativo.*
- *El sistema de relaciones en la escuela.*

La esencia de las valoraciones anteriores precisa la necesidad de la *gestión en la dirección*, pues estimula el trabajo profesional del mejoramiento de la Escuela Primaria y facilita investigar y sistematizar acerca del perfeccionamiento de la integración de los diferentes factores en función de fortalecer el aprendizaje en la educación primaria, aprovechando las potencialidades de la comunidad y la localidad donde se desarrolla la vida de cada institución escolar.

Por *gestión* se entiende el proceso de hacer diligencias para el logro de algo. En la «organización escolar», tiene como fines primordiales dotar de conocimientos en materia de «métodos de dirección del quehacer escolar» y revelar las «particularidades del sistema de dirección de la escuela.» (Valle Lima: 2002: 329)

La *gestión directiva* como factor de eficacia escolar depende de una multiplicidad de factores, desde gestionar con eficacia las áreas claves de la dirección en la escuela hasta su relación con el entorno como «valor agregado» que contribuye a la formación de los escolares.

La gestión de la dirección favorece la transformación educativa institucional y estimule la profesionalización de los directivos, docentes, lo que se traduce en aprendizaje, condicionando el desarrollo de los escolares,

El trabajo es el resultado del seguimiento a directivos y docentes de las escuelas primarias Seminternado Fernando Cuesta Piloto y la ENU Pepito Tey de la ciudad de Santa Clara, por ser centros representativos, que han logrado niveles de transformación en orden cualitativo y cuantitativo, lo que favorece el proceso, además por el número de investigaciones defendidas en la Maestría en Ciencias de la Educación.

Sistematizar y valorar algunos sustentos de la gestión en la dirección escolar dirigida al perfeccionamiento de la integración de los diferentes factores locales y

comunitarios en función de fortalecer el aprendizaje en la enseñanza primaria, facilita desde la concepción investigativa el impacto social-cultural, que se fundamenta en la idea de perfeccionar la actividad de la dirección escolar, dirigida y sustentada con experiencias pedagógicas de diferentes directivos de escuelas de la ciudad de Villa Clara, asociadas al desarrollo de la calidad de la educación, a partir del cambio educativo, con el fin de solucionar problemas que emanan de las necesidades sociales y del aprendizaje en su sentido amplio con la implicación de toda la comunidad.

Se enriquece el conocimiento científico gracias a la instrumentación de acciones preventivas, diseñadas desde el contexto de la escuela y con la dirección protagónica del profesional de la enseñanza primaria. Se ofrecen recomendaciones metodológicas para la acción coherente, sistemática e integral de las instituciones de la educación infantil primaria en el perfeccionamiento de la dirección escolar para la prevención y atención educativa al funcionamiento integral de los agentes socializadores en función del logro de la educación sostenible, favoreciendo la calidad educacional y el mejoramiento de la sociedad, pues se aumenta el nivel de difusión de los resultados científicos, tecnológicos y ambientales a través de los medios masivos de comunicación social.

Nadie cuestiona hoy la necesidad de la dirección, fundamentada científicamente. En la actualidad se manifiestan características muy complejas y dinámicas por la necesidad de garantizar cooperación, participación, comunicación, armonía, integración y cohesión entre los diferentes elementos de la sociedad y/o de cada sistema en particular para el cumplimiento de las metas trazadas.

Es muy discutido entre los científicos el uso del término *dirección*, se identifica indistintamente como dirección científica, ciencia de la dirección, administración, gestión, ciencias administrativas y gerencia. Queda claro que se aplica a multitud de esferas de la vida donde interactúan dos o más hombres y mujeres y se condiciona por el sistema social, el tiempo en que se desenvuelve y los recursos implicados. Se trata de una actividad específica y de una función especial: la del director y su función de dirección, inherente a la educación en el universo de la formación humana.

José Martí, indicó que la previsión era un deber en la tarea de dirección y añadió que adivinar era otro deber. Sentenció que «... para ir delante de los demás se necesita ver más que ellos». (José Martí, 1972b: 73). Al referirse a los directores de escuelas dijo «... Como jefe de su hogar los directores de colegio tienen el derecho de administrar libremente y reglamentar conforme a su opinión...» (1972a: 202). Definir la función de la dirección tiene carácter histórico- social y a ello responde su forma y contenido, fines y objetivos previamente determinados por las necesidades sociales.

El conocimiento y el empleo correcto de los métodos de dirección contribuyen de forma decisiva al éxito de la labor del director. A los efectos del trabajo se asumen como principios de dirección: el centralismo democrático, el carácter concreto, la dirección colectiva y la responsabilidad personal por las tareas encomendadas con mando único, la incorporación de las masas a la dirección, la planificación y la calificación, la optimización y eficiencia de la dirección, la motivación y estimulación por el trabajo, el control sistémico de la actividad, la unidad de los enfoques políticos y funcional en la solución de las tareas de la dirección y las relaciones mutuas entre los componentes del sistema.

Existe consenso a partir de la realidad constatada en la práctica y por investigaciones realizadas, que los cambios necesarios deben encaminarse no solo a la transformación del proceso educativo, de la vida escolar y de las relaciones con el entorno; sino también de las estructuras, los estilos y funciones de la dirección.

La dirección educacional propicia la previsión, organización, estimulación y despliegue de la actividad creadora de los hombres, ajeno a todo subjetivismo desfavorable y al voluntarismo, que surgen en y como producto de las relaciones de carácter social entre los hombres, y entre estos y los recursos desde la concepción de la política educacional centralizada.

La dirección escolar, es una actividad específica y una función especial: la del director y su función en la educación, pero de manera institucional como parte de la descentralización de la política educacional.

En las constataciones realizadas, el análisis de la práctica pedagógica la experiencia de los autores, se considera que la dirección escolar se configura como una actividad compleja, multidimensional, multifactorial, que abarca los diferentes criterios valorados. Un director de escuela debe trabajar por cumplir las exigencias

sociales planteadas a la institución, estimular la actuación e incentivar las relaciones armónicas entre todos los factores, con una alta eficiencia en el uso de los recursos, así como aprovechar las potencialidades de la localidad y la comunidad.

La característica esencial del proceso de dirección escolar radica en su doble interacción con los hombres, como recurso del proceso (alumnos, docentes, padres, agentes sociales) y como resultado (aprendizajes, conocimientos, normas, comportamiento, valores). Su desafío es dinamizar los procesos y la participación protagónica de los actores que intervienen en la acción educativa, construyendo procesos de calidad para lograr los resultados buscados.

La dirección de una institución escolar, hoy sobrepasa los límites del gobierno de lo didáctico. En este proceso se considera a los docentes y también a los entornos, como objetos de dirección y crecimiento profesional y/o cultural, privilegiándose las acciones de mejoramiento profesional, interacción y cooperación, así como la interrelación con los agentes educativos de la comunidad.

Se impone la necesidad del cambio educativo considerado como «una categoría que incluye conceptos de innovación, mejora, reforma o transformación» (García Ramis, 1999:36).

La escuela es el centro de los cambios educativos necesarios y privilegia la estimulación y promoción de los procesos de autoperfeccionamiento para una perspectiva de éxito. La creciente complejidad de las instituciones y las exigencias sociales a la educación y la escuela, requieren individuos más independientes, con iniciativas, imaginación, con un sentido de la competencia. La motivación se corresponde con una visión preventiva y un cambio en las formas y vías de control. La dirección tiene que ser más humana. Su racionalidad debe dar paso progresivamente a la relación afectiva.

El MINED ha planteado la necesidad de convertir la escuela en un centro promotor de cultura en la comunidad y ello reviste especial significación a ejercer una influencia formativa positiva, es decir, el que diagnostica problemas y dificultades, identifica realidades y objetivos sociales; trazar metas y estrategias consecuentes y desarrollar una cultura organizativa, donde el escolar es el centro de la acción y la influencia, en correspondencia con la formación deseada de los sujetos.

La organización escolar debe considerar los saberes que aporta el escolar, originados en la familia y la comunidad. Ambos son realmente una unidad de posibilidad y convierten la labor de la escuela y del docente en el aula, en contextos más significativos para los escolares.

Los argumentos expresados dimensionan la importancia del liderazgo que es capaz de ejercer el director en su gestión y se privilegia la necesidad de alcanzarlo. Lograr aglutinar, estimular, incentivar y convencer a los diferentes agentes y familias. Se requiere un liderazgo participativo, de consenso, comprensión, respeto y apoyo colectivo.

En el discurso clausura del Congreso Pedagogía 99, Fidel Castro, ante los embates de la globalización neoliberal subrayó la importancia de crear valores y sentimientos solidarios en los niños y jóvenes, insistiendo en el papel que en este sentido corresponde a la escuela y a los educadores.

Las exigencias sociales, como consecuencia de los cambios económicos, políticos y sociales producidos en los años de Revolución, han condicionado los cambios estructurales, jerárquicos y de relaciones de dirección y trabajo entre el nivel municipal y la escuela; además de cambios en fines, objetivos y contenido del trabajo escolar.

La dirección educacional como proceso social refleja la síntesis orgánica de los objetivos definidos con acierto; las personas que participan activamente en las decisiones; los resultados obtenidos que representan la consolidación permanente del sistema educacional y la formación integral de las personas.

Desde el punto de vista genérico el papel directivo del maestro es básicamente una función especial que se desprende de la naturaleza social de la educación, como algo inherente a ella, pero que puede también llegar a ser una función concreta de dirección institucional a partir de una determinada etapa de desarrollo del propio proceso educativo.

La escuela debe ser un organismo vivo que constantemente abra caminos para optimizar su función, en una búsqueda constante de la mejora y la eficacia consustancial a su función. Para cambiar esta cultura del centro, el líder educativo juega un papel básico. Debe ser la persona capaz de entusiasmar al profesorado, con capacidad de generar y apoyar las ideas de otros miembros de la comunidad

educativa y de saber transmitir las, conseguir la confianza para lograr el éxito de sus ideas.

Las atribuciones de los directores se relacionan a temas pedagógicos, en ámbitos que se contemplan en el ejercicio de la gestión escolar, la gestión curricular, de recursos y del clima organizacional y convivencia.

El director debe dar siempre ayuda eficaz y recomendaciones oportunas. Él, como nadie, debe poseer una aguda visión profesional para conocer a tiempo lo nuevo, para apoyar las ideas positivas y ayudar a tomar cuerpo en beneficio de la comunidad escolar que tiene bajo su responsabilidad. La actividad de los buenos directores se caracteriza por la constante preocupación por el maestro y por la importancia que le concede al trabajo metodológico.

La correcta planificación, orientación y ejecución del trabajo metodológico se manifiesta en la escuela cuando los problemas se atienden y discuten en sus respectivos órganos de dirección y técnicos, cuando los maestros y profesores reciben las orientaciones a tiempo, cuando encuentran y aprenden en la preparación metodológica lo necesario para impartir buenas clases.

Las valoraciones realizadas hasta aquí dan una clara evidencia de la brecha existente entre las aspiraciones y exigencias planteadas al director como el líder encargado de dirigir su institución, y la realidad actual de la labor de organización y dirección que en ella se ejecuta. Es por ello que ante la necesidad de cubrir esa separación, se ha considerado a través del presente trabajo, la propuesta de algunas sugerencias que son fruto de investigaciones que sistematizan las propias políticas educativas con una concepción de las teorías que se experimentan en la pedagogía cubana y el análisis que se ha expuesto de las posiciones teóricas y metodológicas que existen alrededor de esta problemática.

Los resultados obtenidos en la sistematización de las experiencias previas a la investigación realizada, posibilitaron la concreción de algunas vías que pueden ser utilizadas en la enseñanza primaria para perfeccionar el vínculo escuela, familia y comunidad, teniendo en cuenta el contexto en el que la escuela desarrolla el proceso educativo: las que condicionan el desarrollo político ideológico, el desarrollo cultural, las que contribuyen al desarrollo del aprendizaje escolar, al conocimiento de las familias y de la comunidad, el desarrollo y mejoramiento de la orientación a la

familia y la cohesión en el sistema de trabajo de la escuela en el perfeccionamiento del vínculo escuela, familia y la comunidad.

La correcta organización del sistema de trabajo permite dentro del accionar del proyecto escolar que haya un espacio permanente para el perfeccionamiento del vínculo escuela, familia y la comunidad, a partir de un reordenamiento del funcionamiento del Consejo de Escuela, permitiéndoles un mayor desempeño en la dirección escolar, en la planificación, desarrollo y evaluación del trabajo institucional, con la integración de agentes comunitarios que se involucran y participan desde la organización, planificación y desarrollo de las acciones, jugando un papel determinante en el proceso escolar.

Sugerencias:

1. La escuela debe generar el vínculo con la comunidad y la localidad, lo que requiere de procesos constantes, cíclicos de diagnóstico, planificación, ejecución, evaluación, seguimiento y control, sin perder la esencia de lo que significa la influencia permanente entre lo preventivo y lo correctivo, si fuera necesario.
2. Debe propiciarse un adecuado ambiente escolar atemperado al contexto, para favorecer el cambio del estado actual al estado deseado, escuchando propuestas sin imponer criterios y siempre favoreciendo el desarrollo y el aprendizaje escolar.
3. La existencia de acciones que promuevan cambio y desarrollo en los escolares, las familias, los docentes y los agentes comunitarios que se incorporan como resultado del diálogo y la construcción colectiva de la educación como una tarea de todos.
4. Tener en cuenta que se perfeccionen las relaciones que posibilitan un mejor desarrollo de los procesos individuales y colectivos.
5. Aprovechar las potencialidades del entorno desde la escuela para la formación de la personalidad del escolar compartiendo espacios, no invadiendo territorios.

6. Intercambiar los diferentes roles de los implicados en el cambio, considerando los contextos de actuación y los distintos contenidos educativos en los diferentes momentos del desarrollo escolar.
7. Lograr niveles de organización con la acción conjunta de los diferentes factores de influencia sobre todo en la escuela y la comunidad.
8. Propiciar el desarrollo del autoperfeccionamiento y el autocontrol de una proyección abierta en la acción institucional, tanto en lo educativo como en lo pedagógico, que garantice una interconexión de influencias con el contexto intrazonal y extrazonal –externo e interno.
9. Favorecer un proceso de planificación y organización dirigido a interrelacionar y diseñar estrategias para la actuación de diferentes componentes locales que aseguren calidad en los resultados pretendidos con la idea de orientación, articulación, coordinación y cohesión de la acción de todos los componentes en función de los fines y objetivos propuestos.

CONCLUSIONES

1. Las relaciones de dirección son consustanciales al devenir de la sociedad humana en la medida en que se desarrollaron las diferentes esferas de la vida social: económica, política, familiar, laboral, educativa, etc.; en las cuales se hacen necesarios elementos de dirección a fin de regular según ciertas pautas el funcionamiento institucional dirigido al aprovechamiento de las condiciones locales y comunitarias.
2. En el contexto de la educación primaria, en el ámbito institucional, es importante la búsqueda de vías y estrategias que faciliten aprovechar las potencialidades del entorno, las relaciones en la localidad y en la propia comunidad donde está enclavada la escuela.

BIBLIOGRAFÍA

Addine Fernández, F. (1997): *Diseño y desarrollo curricular*, Material base de curso de maestría. La Habana: IPLAC

Álvarez de Zayas, C. (1992): *La escuela en la vida*. La Habana: Editorial Félix Varela

Castro Ruz, Fidel (1999): «Discurso clausura del Evento Pedagogía 99», *Granma*, 25 de enero de 1999, La Habana.

_____ (1981): «Discurso pronunciado en la graduación del Destacamento Pedagógico Universitario. “Manuel Ascunce Domenech”», *Granma*, 7 de julio de 1981, La Habana.

Corrales, D. & Pérez, C. (1978): *Hacia el perfeccionamiento del trabajo de dirección de la escuela*, La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

_____ (1981): «Cómo debe ser el director de la escuela», *Revista Educación*, No. 20, enero- marzo, 1981, La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

García Batista, G (1999): *Fundamentos metodológicos de la Investigación Educativa*, Conferencia: curso de maestría. La Habana. IPLAC.

García Ojeda, M. (1999): «Propuesta para perfeccionar el funcionamiento de la estructura de dirección de la escuela primaria», *Pedagogía 99*, La Habana. Educación Cubana.

García Ramis, L. N (1999): «El nuevo modelo de escuela, Experiencia de su introducción», *Pedagogía 99*. La Habana. Educación Cubana.

García Ramis, L (1998): *Los retos del cambio educativo*, La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

López, F. (1994): *La gestión de calidad en Educación*. Madrid: Editorial La Muralla.

_____. (1986): *La dirección de la actividad cognoscitiva*, La Habana. Editorial Pueblo y Educación.

Martí, José. (1972a) . *Obras Completas*, T 6, Ed. La Habana: Ciencias Sociales.

_____ (1972b) *Obras Completas*, T 22, La Habana: Ciencias Sociales.

Martín- Moreno Cerrillo, Q. (1998): *La organización de centros educativos en una perspectiva de cambio*, Madrid: Editorial Sans y Torres.

MINED, Cuba, Grupo de Pedagogía del ICCP. (1977): *Seminario Nacional a dirigentes, metodólogos e inspectores de las direcciones provinciales y municipales de educación*, La Habana.

_____. (1984): *Pedagogía*, La Habana. Editorial Pueblo y Educación.

_____. (1985): *Reglamento y procedimiento para el trabajo con los cuadros*, La Habana.

_____ (1988): *Documento para la aplicación experimental de estructura de dirección municipal en el curso escolar 1988- 1989*, La Habana.

_____. (1993): *La dirección del trabajo en la escuela*, La Habana.

_____. (1998): *Marco conceptual para la elaboración de una teoría pedagógica*, La Habana: ICCP.

Rico Montero, P. (2008). *El modelo de escuela primaria cubana: una propuesta desarrolladora de educación, enseñanza y aprendizaje*, La Habana: Editorial pueblo y educación.

Valle Lima (2002) *Compendio de Pedagogía*, La Habana: Editorial Pueblo y Educación.