CIENCIAS PEDAGÓGICAS
Revista electrónica científico-pedagógica
ISSN: 1605 – 5888 RNPS: 1844
V.14. No.3 (septiembre-diciembre), Año 2021, 4ta Época.
Págs. 245-255

El estilo de dirección en el proceso del III Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación

The management style in the process of the III Perfection of the National Education System

Lázara Herrera Martínez[1*] https://orcid.org/0000-0003-4134-198X
Elisa F. Herrera Orúe[2**] https://orcid.org/0000-0001-7151-7478

[1] Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, La Habana, Cuba.
[*] Correo electrónico: lherrera@iccp.rimed.cu
[2] Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, La Habana, Cuba.
[**] Correo electrónico: elisa@iccp.rimed.cu

Recibido: 5 de mayo de 2021
Aceptado: 12 de julio de 2021
Publicado: 10 de septiembre de 2021

RESUMEN

El Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación, ha sido un tema significativo para los educadores cubanos, con el propósito de garantizar niveles superiores de calidad en los educandos y el logro del fin y los objetivos de cada nivel de enseñanza. Entre las acciones desarrolladas en este proceso, se concibió un experimento pedagógico en instituciones y modalidades educativas seleccionadas en todo el país, que fueron representativas de las diferentes alternativas de organización escolar y régimen de vida coherente con la política actual. El estilo de dirección fue una de las dimensiones exploradas en este proceso de experimentación pedagógica, posibilitando identificar fortalezas, debilidades y modelar procedimientos metodológicos con la utilización de métodos democráticos y participativos que garantizaran la participación colectiva en la toma de decisiones.

Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0), que permite su uso, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que el trabajo original se cite de la manera adecuada.

CIENCIAS PEDAGÓGICAS
Revista electrónica científico-pedagógica
ISSN: 1605 – 5888 RNPS: 1844
V.14. No.3 (septiembre-diciembre), Año 2021, 4ta Época.
Págs. 245-255

Palabras clave: Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación, estilo de dirección

ABSTRACT

The Improvement of the National Education System has been a significant issue for Cuban teachers, in order to guarantee higher levels of quality in students and the achievement of the end and objectives of each level of education. Among the actions developed in this process, a pedagogical experiment was conceived in selected educational institutions and modalities throughout the country, which were representative of the different alternatives of school organization and life regime consistent with current policy. The management style was one of the dimensions explored in this process of pedagogical experimentation, making it possible to identify strengths, weaknesses and model methodological procedures with the use of democratic and participatory methods that would guarantee collective participation in decision-making.

Keywords: Improvement of the National Education System, management style

INTRODUCCIÓN

En el mundo de hoy, los cambios económicos, políticos y sociales le plantean a la institución educativa exigencias cada vez más crecientes, con el propósito de cumplir su encargo social. En tal sentido, es la institución educativa uno de los medios más importantes para la transformación del país en las diferentes esferas de la vida social.

Uno de los desafíos que deberá asumir con mayor éxito el sistema educativo para cumplir con su encargo social, es el ofrecer una educación de calidad para todos, lo que exige, el cambio en la mentalidad de quienes asumen el rol directivo.

La dirección vista como proceso y como resultado se concibe en la experimentación pedagógica como un aspecto clave de la transformación, a partir de que la construcción del proyecto educativo en la nueva concepción curricular que se experimentó tiene como rasgo distintivo el enfoque participativo.

El estudio diagnóstico del currículo actuante (realizado en el 2013) reveló que en las instituciones educativas prevalecían estilos directivos, con rasgos de formalismo e insuficiente participación de los colectivos de docentes, de las familias, la comunidad, los educandos y las organizaciones estudiantiles;

Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0), que permite su uso, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que el trabajo original se cite de la manera adecuada.

CIENCIAS PEDAGÓGICAS
Revista electrónica científico-pedagógica
ISSN: 1605 – 5888 RNPS: 1844
V.14. No.3 (septiembre-diciembre), Año 2021, 4ta Época.
Págs. 245-255

por lo que era imprescindible incluir una dimensión de trabajo en la estrategia que orientara el cambio hacia la asunción de estilos de dirección democráticos, participativos y flexibles, que implicaran el ejercicio del criterio; para diagnosticar los problemas, ofrecer propuestas de soluciones y participar en las decisiones.

A continuación, se presentan, en dos etapas, los principales resultados del estudio del estilo de dirección en el marco del III Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación en Cuba.

DESARROLLO

La dimensión "Estilo de dirección" fue objeto de debate en el equipo asignado para su estudio, profundizando en diferentes literaturas acerca del tema, como, S Ball (1989), Álvarez, Manuel (2000), Carballo Roberto (2007), entre otros. Resultó valioso uno de los resultados científicos del equipo dirigido por la Dr. C. Pilar Rico Montero que se materializó en la tesis doctoral de la investigadora Dr. C. Elisa F. Herrera Orúe (2009) titulada "Procedimientos para caracterizar y perfeccionar el estilo de dirección de los directores de escuelas primaras" y fue asumida la definición aportada en esta tesis doctoral para la propuesta de operacionalización de la dimensión estilo de dirección.

"El estilo de dirección del director se concibe como un proceso de interrelación dialéctica entre él, su colectivo de trabajadores, alumnos [1] y agentes educativos asociados que caracteriza un modo de actuación, en el que se reflejan las características de su personalidad y que de forma más estable emplea para conducir a todos hacia el cumplimiento del Fin y los objetivos de la Educación en el nivel de enseñanza de que se trate, bajo la influencia de las condiciones de un determinado contexto." (Herrera Orúe, E.: 2009: 39).

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

[1] Para esta investigación se asume el término "educandos" en lugar de alumnos.

Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0), que permite su uso, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que el trabajo original se cite de la manera adecuada.

CIENCIAS PEDAGÓGICAS
Revista electrónica científico-pedagógica
ISSN: 1605 – 5888 RNPS: 1844
V.14. No.3 (septiembre-diciembre), Año 2021, 4ta Época.
Págs. 245-255

En tal sentido se concibió en la investigación una modificación de los modos de actuación de los sujetos, en el que los directivos y docentes constituyeron motor impulsor de los cambios y potenciadores de la participación activa y consciente de los demás factores en la construcción colectiva del proyecto educativo y el currículo institucional; así como fomentaron un mayor protagonismo de los educandos y la familia en el proceso educativo.

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

A continuación, se presentan una tabla con los indicadores de cada subdimensión

Tabla 1. Operacionalización de la dimensión estilo de dirección

Subdimensiones	Indicadores
1. Formas en que se produce la toma de decisiones	1.1 Posibilidades que se le otorga al colectivo, estudiantes, familia y comunidad de establecer sus metas, a partir de los objetivos, aportando opiniones y sugerencias previas a la adopción de medidas y decisiones. 1.2 Utilización de procedimientos que estimule la participación del colectivo, estudiantes, familia y comunidad en la toma de decisiones que se adoptan en la escuela. 1.3 Se fomenta el trabajo colectivo (grupo) y el intercambio con alumnos, trabajadores, padres y comunidad en la toma de decisiones.
2. Particularidades de las relaciones interpersonales	2.1 Franqueza 2.2 Respeto 2.3 Confianza 2.4 Comunicación 2.5 Compromiso moral 2.6 Cooperación

Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0), que permite su uso, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que el trabajo original se cite de la manera adecuada.

CIENCIAS PEDAGÓGICAS
Revista electrónica científico-pedagógica
ISSN: 1605 – 5888 RNPS: 1844
V.14. No.3 (septiembre-diciembre), Año 2021, 4ta Época.
Págs. 245-255

	2.7 Sentido de pertenencia

Los instrumentos aplicados que permitieron la recogida de la información y la realización de las valoraciones fueron: encuestas y entrevistas a directivos, docentes, educandos, familiares y el muestreo de documentos. Estos instrumentos se mantuvieron desde el inicio del estudio sin modificaciones sustanciales. En ellos se seleccionaron algunos ítems que permitieran valorar la participación de los estudiantes, docentes y familias en las actividades, a partir de considerar sus opiniones y sugerencias para su realización, la utilización de procedimientos para lograr la participación y como se producen las relaciones interpersonales en las instituciones y modalidades educativas.

Resultados de la primera etapa experimental 2014-2015 al curso 2016 – 2017

El gráfico 1, muestra los resultados generales de los tres cortes evaluativos, aplicados en la Modalidad de profundización. Se evidencia que los avances se produjeron de manera gradual con discretos avances en cada año. Los cambios producidos en el estilo de dirección, estuvieron dados por la manera en que directivos y docentes utilizaron, en sus modos de actuación, algunas vías, procedimientos y métodos que permitieron realizar, con un carácter democrático y participativo las actividades desarrolladas en los centros y las formas de realizar los análisis de manera más reflexiva, crítica, autocrítica; en correspondencia con las aspiraciones y metas que se propusieron.

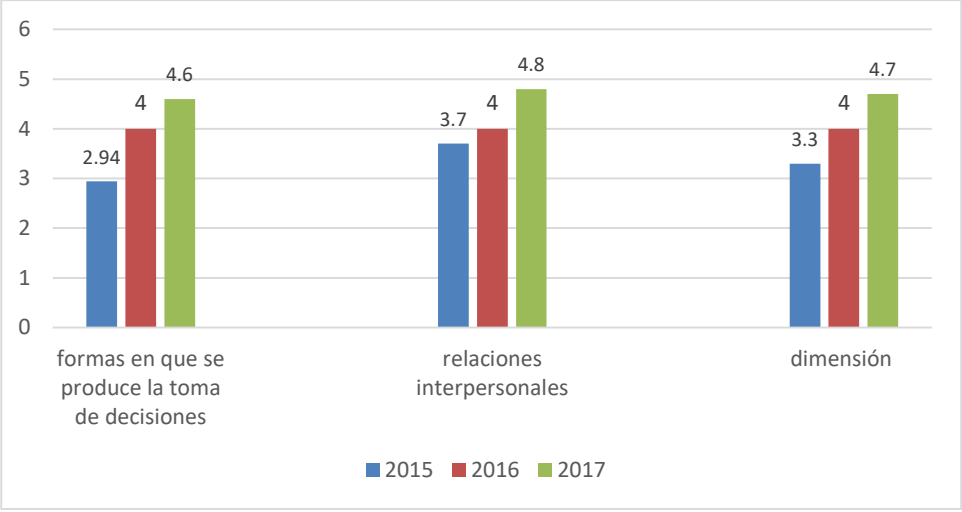

Grafico 1. Resultados de los tres cortes evaluativos en la primera etapa

Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0), que permite su uso, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que el trabajo original se cite de la manera adecuada.

ISSN: 1605 – 5888 RNPS: 1844
V.14. No.3 (septiembre-diciembre), Año 2021, 4ta Época.
Págs. 245-255

Se observó un clima sociopsicológico favorable para el experimento en las instituciones educativas, caracterizado por el entusiasmo y el compromiso de los implicados en este proceso.

Las relaciones interpersonales estuvieron mejor logradas, en comparación con otros estudios, mientras que la toma de decisiones era más centrada en la estructura de dirección y se fueron implicando a los docentes y familiares.

La construcción de un Proyecto educativo institucional mediante estilos democráticos, flexibles y participativos, puso de manifiesto la implicación de los agentes y agencias educativas para aportar opiniones y sugerencias. En menor medida se presentó la participación de la familia, la comunidad y los estudiantes.

Es significativo destacar el conocimiento de la necesidad del cambio en el estilo de dirección que propició mejores interrelaciones de trabajo.

Al cierre de los tres años se pudo identificar como:

Principales logros

- Se evidenció un clima favorable para el experimento en las instituciones educativas, materializado en el entusiasmo y el compromiso de la gran mayoría de los trabajadores.
- Conocimiento e interiorización, de la necesidad del cambio en el estilo de dirección por todos los implicados.
- Mayor participación del colectivo laboral y estudiantil.
- Mayor implicación de la familia y la comunidad.
- Fortalecimiento de la preparación de la familia, a partir de la variedad de formas adoptadas.
- Incorporación paulatina de la familia y la comunidad en la toma de decisiones.
- Los educandos, las familias y los docentes manifestaron un mayor nivel de satisfacción, porque han sido escuchadas algunas de sus propuestas.

Principales dificultades

- Los docentes aun cuando reconocieron su participación en las acciones del Proyecto educativo; las vías y procedimientos que se emplearon con ellos, resultaban insuficientes para promover la mayor participación en cada una de tareas que realizaban.
- Aún no se alcanzaban los niveles de protagonismo deseados de la comunidad y la familia.

Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0), que permite su uso, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que el trabajo original se cite de la manera adecuada.

ISSN: 1605 – 5888 RNPS: 1844
V.14. No.3 (septiembre-diciembre), Año 2021, 4ta Época.
Págs. 245-255

- Insuficientes acciones que garantizaran el sistema de relaciones y el comportamiento de los estudiantes para la conformación del proyecto educativo de grupo.
- No se aprovechaban suficientemente las potencialidades de la comunidad.

Lecciones aprendidas

- El estilo de dirección flexible, democrático y participativo favoreció la discusión, reflexión y participación colectiva.
- Es una necesidad que todos los implicados en la transformación de la institución y modalidad educativa se apropien de esta forma de trabajo.

Resultados de la Segunda etapa experimental 2017- 2018 al 2019- 2020

En el desarrollo del proceso de experimentación en esta etapa se asumieron dos modalidades: una masiva y otra de profundización (controlada).

El corte de profundización se realizó en tres provincias de diferente nivel de desarrollo educacional: La Habana, Santiago de Cuba y Camagüey, de ellas las dos primeras iniciaron en 2014, mientras la última comenzó en la segunda etapa. En el corte masivo participaron 12 provincias y el municipio Especial Isla de la Juventud.

El estilo de dirección es la dimensión que los sujetos aprecian que avanza más y manifiesta un aumento en el puntaje de un año a otro.

A continuación, en el Gráfico 2 se muestran los resultados del corte de marzo del 2018 y el realizado en igual etapa en el 2019 y 2020. Modalidad profundización.

Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0), que permite su uso, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que el trabajo original se cite de la manera adecuada.

CIENCIAS PEDAGÓGICAS
Revista electrónica científico-pedagógica
ISSN: 1605 – 5888 RNPS: 1844
V.14. No.3 (septiembre-diciembre), Año 2021, 4ta Época.
Págs. 245-255

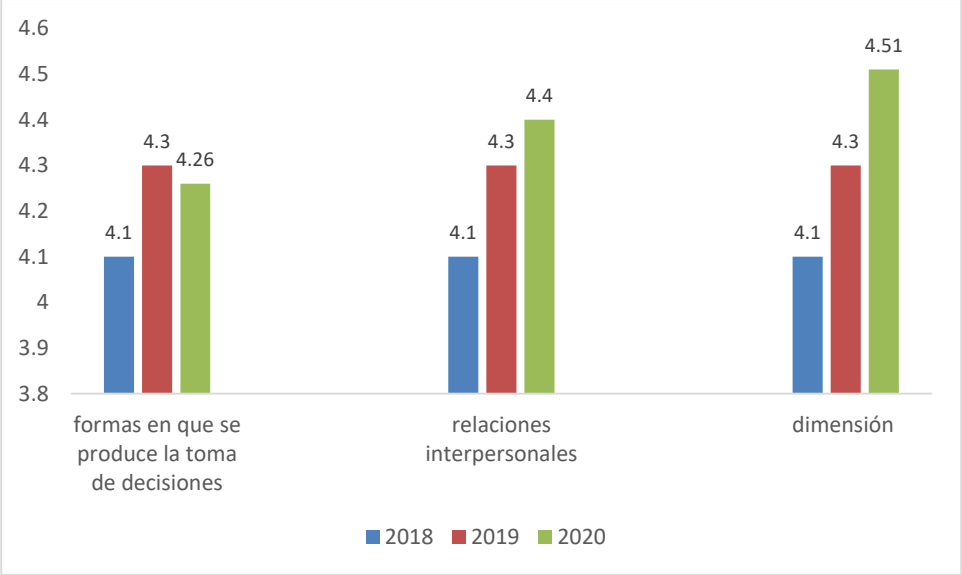

Grafico 2. Resultados de los tres cortes evaluativos en la segunda etapa

Como se puede observar, los resultados generales son similares en los cortes realizados, aunque se apreció un discreto ascenso en el comportamiento de la dimensión y las subdimensiones en el corte del 2020.

Modalidad masiva

El estilo de dirección es la dimensión que los sujetos aprecian que avanza más y manifiesta un discreto aumento en el puntaje al año 2020.

Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0), que permite su uso, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que el trabajo original se cite de la manera adecuada.

CIENCIAS PEDAGÓGICAS
Revista electrónica científico-pedagógica
ISSN: 1605 – 5888 RNPS: 1844
V.14. No.3 (septiembre-diciembre), Año 2021, 4ta Época.
Págs. 245-255

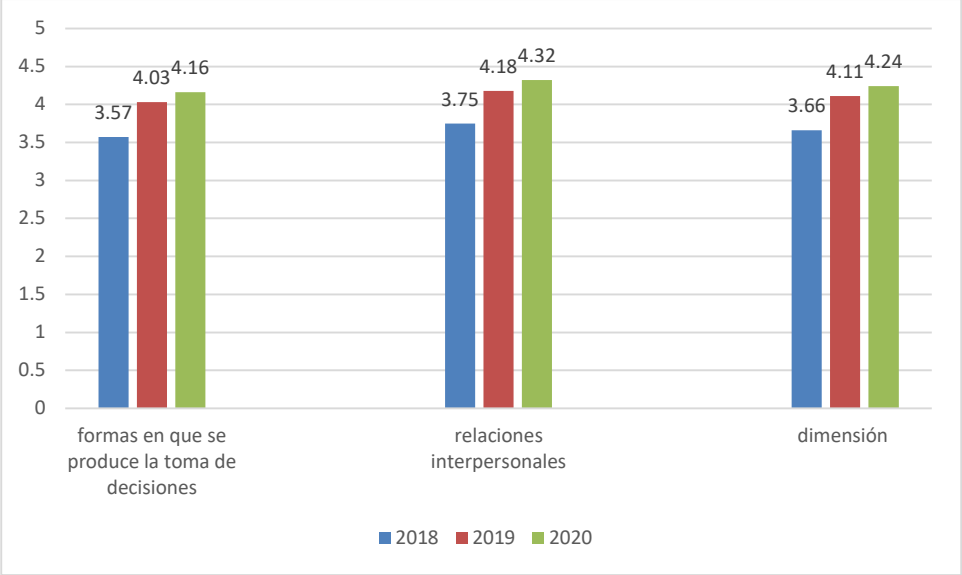

Gráfico 3. Resultados de los tres cortes evaluativos en la modalidad Masiva

Un análisis de lo anterior reveló que de un curso a otro se observaron discretos avances en los valores de las subdimensiones. Esto se pudiera fundamentar, a que se logró mayor objetividad y comprensión de que la implicación y la toma de decisiones es de todos y en todos los procesos.

Es significativo destacar que se apreció mayor puntaje en la subdimensión de las relaciones, pues en la medida en que se fue fomentando el trabajo colectivo y el intercambio con educandos, trabajadores, padres y comunidad; se fortaleció las relaciones interpersonales de respeto, confianza, comunicación, compromiso moral, cooperación y sentido de pertenencia.

Los niveles educativos de manera gradual, alcanzaron discretos avances de un año a otro; manteniendo la condición de bastante logrado.

Al cierre de los tres años se pudo identificar como:

Principales logros

- Los colectivos de las instituciones y modalidades educativas percibieron un comportamiento similar en ambas subdimensiones, en tanto refieren que los docentes, educandos, familiares y comunidad, aportaron opiniones y sugerencias previas a la adopción de medidas y se utilizaron procedimientos que estimularon la participación de los sujetos en la toma de decisiones.

Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0), que permite su uso, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que el trabajo original se cite de la manera adecuada.

ISSN: 1605 – 5888 RNPS: 1844
V.14. No.3 (septiembre-diciembre), Año 2021, 4ta Época.
Págs. 245-255

- El estilo de dirección se apreció "bastante logrado", con un discreto avance en la autoevaluación con respecto al corte anterior.

Principales dificultades

- No se logró una acertada triangulación de los datos que ofrecieron los instrumentos y métodos aplicados para realizar una autoevaluación objetiva.
- No se logró un procesamiento adecuado de los instrumentos que permitiera obtener la información necesaria de cada subdimensión.

Lecciones aprendidas

Es necesario llamar la atención, en que el estilo de dirección es una dimensión transversal a todos los procesos que se dieron en las instituciones y modalidades educativas, esto significa, por ejemplo, que los resultados alcanzados en la observación de las actividades metodológicas, en cuanto a la utilización de novedosas formas del trabajo científico-metodológicas; tienen estrecha relación con la dimensión estilo de dirección y sus indicadores.

Sin embargo, se pudo constatar, en las observaciones a la dirección del proceso de enseñanza aprendizaje que la utilización de métodos y procedimientos fue uno de los indicadores en condiciones menos favorables.

Estas reflexiones permitieron inferir que el estilo de dirección no penetró suficientemente en todos los procesos que se realizaban en las instituciones y modalidades educativas.

CONCLUSIONES

La construcción e implementación de la concepción de proyecto educativo ha influido en el movimiento hacia un estilo de dirección democrático y participativo de los directivos de las instituciones y modalidades educativas; así como el trabajo en red y la construcción de un currículo institucional integral, flexible, contextualizado y participativo.

El tránsito del estilo de dirección de los directivos de las escuelas estudiadas hacia otros estilos con mayor predominio de lo participativo y democrático depende, en gran medida, de las condiciones existentes objetivas y subjetivas, tanto en el orden individual, colectivo, como de la institución en general. Los

Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0), que permite su uso, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que el trabajo original se cite de la manera adecuada.

ISSN: 1605 – 5888 RNPS: 1844
V.14. No.3 (septiembre-diciembre), Año 2021, 4ta Época.
Págs. 245-255

cambios operados en la forma de dirigir las instituciones y modalidades educativas es un factor decisivo para el logro de la calidad educativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (2012). *Bases generales para el perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación.* Material en Soporte digital.

Herrera Orúe, Elisa, (2009). *Procedimientos para caracterizar y perfeccionar el estilo de dirección de los directores de escuelas primarias*. Tesis doctoral.

Rico Montero, Pilar y otros (2012). *La escuela de Educación General. Perspectivas y Proyecciones.* La Habana. ICCP.

Valle Lima, Alberto D (2002). Algunas consideraciones sobre la transformación de la escuela actual. En: *Compendio de Pedagogía*, Editorial Pueblo y Educación, La Habana.

Declaración de conflicto de interés y conflictos éticos

Las autoras declaran que este manuscrito es original y no se ha enviado a otra revista. Las autoras son responsables del contenido recogido en el artículo y en él no existen plagios ni conflictos de interés ni éticos.

Contribución de los autores

Ambas autoras contribuyeron a la sistematización de la información procesada en los instrumentos y la sistematización teórica para la construcción del artículo.

Dr. C. Elisa Orúe. Revisó la redacción, así como realizó los ajustes correspondientes a las normas de redacción y bibliográfica.

Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0), que permite su uso, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que el trabajo original se cite de la manera adecuada.