

LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS CENTROS DE NIVEL MEDIO EN CUBA. UNA PROPUESTA PARA SU FUNDAMENTACIÓN

FUNDAMENTACIÓN DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS CENTROS DE NIVEL MEDIO

AUTORES: Joel Borrero Alarcón¹

Lizandra Rojas Más²

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: joelba@ult.edu.cu

Fecha de recepción: 26 - 12 - 2016

Fecha de aceptación: 22 - 03 - 2016

RESUMEN

La dirección estratégica de las instituciones educativas de nivel medio en Cuba demanda de nuevas formas y vías que posibilite la formación de las presentes y futuras generaciones, como condición indispensable para la búsqueda de las vías que permitan elevar los niveles de calidad. Por tal motivo, resulta importante la concepción estratégica de su dirección para el funcionamiento de los procesos que se desarrollan en los centros de nivel medio. Un estudio realizado en las instituciones de nivel medio y los resultados del diagnóstico, como proceso práctico, permitió identificar como principales limitaciones de este proceso que la dirección no se proyecta como un proceso sistemático al no concebirse la organización escolar como proceso integrador, la concepción y aplicación de la dirección estratégica no responde a las expectativas actuales. Es por ello, que la integración de los procesos que transcurren en estas instituciones debe poseer una concepción sistémica que posibilite la integración de las relaciones entre los subsistemas y componentes del entorno.

PALABRAS CLAVE: proceso de dirección; dirección estratégica; estilo de dirección.

THE STRATEGIC DIRECTION OF MID-LEVEL CENTERS IN CUBA. A PROPOSAL FOR ITS FOUNDATION

ABSTRACT

The development of leadership in Cuban educational institutions demands new forms and ways that allow the formation of present and future generations as an indispensable condition to increase quality levels. That's why, is very important the conception of strategic management to guide the different process that take place in Cuban middle level of educational institutions. An exploratory research in the middle level of education institutions in Cuba and it's results as a practical process let to identify as a main characteristic of this

¹ Licenciado en inglés y Doctor en Ciencias Pedagógicas, Profesor Titular del Centro de Estudios de Dirección de la Universidad de Las Tunas Cuba.

² Ingeniera Industrial y Máster en Dirección, Metodóloga del Departamento de Evaluación Institucional de la Universidad de Las Tunas, Cuba.

result the following: management process it's not conceived as a whole process, the application and conception of strategic management is not in correspondence with the demands of social and educational needs. That's why is very important to take into account the systemic conception of management in these institutions, to lead the relation of the different agents and its relation with the context.

KEYWORDS: management process; strategic management; management style.

INTRODUCCIÓN

La dirección de las instituciones educativas del nivel medio en Cuba requiere de una dirección que se caracterice por su dinámica y actualidad que la favorezca y contribuya al fortalecimiento de la educación desde estos niveles de modo que dé respuesta a las demandas crecientes de la sociedad. Los centros de este nivel educativo en Cuba han estado contribuyendo desde sus inicios a la formación docente de los futuros profesionales que luego de graduados pasan a formar parte de su recurso humano pero desde inicios de este siglo su papel ha sido protagónico pues los asume desde la etapa inicial de su formación de manera sistemática favoreciendo, sin dudas la misma, pero complejizando la dirección en las condiciones actuales, por lo que resulta necesario prestar especial atención al proceso de dirección como garante de la coherencia entre el resto de los procesos que en ella se transcurren.

Para lograr ello no puede perderse de vista que los centros de este nivel educativo poseen un grupo de características que las hacen distintivas y que pueden comprometer su dirección para el logro del propósito social, encontrándose entre estas: el proceso docente educativo se dirige tanto a la formación de la personalidad del adolescente, como a la formación del profesional, asume, además, la tutoría del futuro profesional, la estructura de dirección y sus correspondientes funciones, cambian con la incorporación de nuevas funciones como los profesores tutores de asignaturas, como nuevo tipo de estructura y organización en el trabajo de la escuela, y la organización escolar requiere armonizar los procesos tradicionales de los centros de este nivel con la incorporación de los componentes para la formación docente universitaria y los procesos sustantivos de la universidad.

Al valorar las etapas por las que ha transitado este nivel en Cuba puede resumirse que:

- La política educacional mostró una tendencia a la descentralización en la base, lo cual elevó la participación en los procesos que en este transcurrían.
- En el perfeccionamiento de este nivel educativo, el recurso humano adquirió mayor oportunidad en la toma de decisiones.
- Se sucedieron cambios estructurales de su unidad organizacional en correspondencia con el surgimiento de las nuevas funciones (de la

Cátedra al Departamento docente y de este al Consejo de Grado) lo cual permitió el avance del trabajo interdisciplinario y por grados cuestión que permite avances en la formación del docente.

- La preparación de los directivos se incrementó progresivamente lo que permitió que esta se realizara desde el nivel nacional hasta el de centro, elevando la preparación de los directivos de estos niveles.
- La organización escolar se hace más flexible y compleja a medida que cambian los fines del nivel, se incorporan nuevos procesos y se amplía la interacción con la comunidad.

Un ejemplo evidente de ello es que actualmente los centros de nivel medio en Cuba se redimensionan al incorporar los componentes de la Educación Superior: político, académico, investigativo, y laboral, así como sus funciones sustantivas.

Lo académico está relacionado con la formación inicial y permanente de los profesionales, manifestándose en el sistema de conocimientos, habilidades y valores que adquieren para la actuación profesional. Su concreción se produce fundamentalmente a través de las clases, pero se manifiesta también en la práctica laboral y la actividad investigativa.

Lo investigativo se manifiesta a través del conjunto de habilidades que se forman para resolver los problemas de la realidad pedagógica que enfrentan en el desempeño profesional. Su concreción se produce fundamentalmente a través de la organización de trabajos científicos y de trabajos de cursos, hasta concluir con la defensa de trabajos de diplomas como forma de culminación de estudios, y con defensas de tesis de maestrías e investigación por proyectos.

Lo laboral se considera como la columna vertebral de la formación pedagógica, tiene como objetivo fundamental el desarrollo de las habilidades profesionales mediante el sistema de actividades que tienen lugar tanto en la escuela y la comunidad como a través de las propias actividades docentes.

El componente político es entendido por este autor como el desarrollo de un sistema de principios, ideas y valores que van caracterizando la actuación profesional a partir de la posición asumida en correspondencia con las exigencias de la sociedad.

La función docente está orientada a la formación inicial y permanente del personal docente, a través del pregrado y el postgrado. La función científico-investigativa se refiere a la adquisición de conocimientos y habilidades propias del trabajo de investigación y la función extensionista se relaciona con el desarrollo integral de los sujetos, los docentes y el profesional en formación a través de las múltiples actividades que se desarrollan y la relación que se establece entre la institución y la comunidad, a partir de las diversas actividades artísticas, deportivas y formativas que elevan la cultura y el vínculo escuela-familia-comunidad. Los componentes y las funciones se interrelacionan dialécticamente, dando como resultado la formación del profesional.

Es por ello que la dirección de los centros de este nivel constituye una nueva visión que conlleva a enriquecer las concepciones que la sustentan para desarrollar los procesos que tienen lugar en estos centros desde la nueva perspectiva.

En este nivel la dirección ha de poseer un carácter integrado para conducir con eficacia y eficiencia la acción de los factores de la institución en vínculo con el entorno de modo que se posibilite el cumplimiento del fin y los objetivos de la educación en este nivel. Se debe propiciar que los dirigentes y sus colaboradores interactúen mutuamente para solucionar las tareas que se derivan de los actuales objetivos de trabajo. Ello evidencia la necesidad de proyectar la dirección de modo tal que permita integrar estratégicamente las políticas, la filosofía, los principios, las funciones, los métodos y los estilos, entre otros de sus elementos, para conducir los procesos, adaptándose al cambio constante.

Las directivos deben primeramente tener en cuenta que la dirección de los centros de este nivel educativo se sustenta en la filosofía marxista la cual constituye la base metodológica general, así como las relaciones entre los procesos que permiten su adecuación a las cambiantes condiciones socioeducativas. La filosofía ofrece una visión activa del hombre como objeto y sujeto del proceso de dirección que le impregna su proceder metodológico sustentando la contextualización del proceso de dirección en este nivel educativo que transita de lo general a lo particular en el marco sociocultural y permite revelar su orientación práctica.

Es primordial que los directivos desde una posición desarrolladora, destaquen la naturaleza social del hombre y el papel de la actividad y la comunicación; así como la unidad de lo biológico y lo social, lo interno y lo externo, lo afectivo y lo cognitivo en el surgimiento y desarrollo de la personalidad, y su expresión en la situación social del desarrollo, considerando por lo tanto el concepto de Zona de Desarrollo Próximo y el papel de la enseñanza en su conducción, en el cual el sistema de relaciones sociales y el lenguaje como sistema de signos mediatizados, constituyen un medio para dirigir y orientar el comportamiento de los sujetos y los grupos humanos, los cuales tienen un lugar significativo en la dirección escolar.

Desde lo sociológico debe considerarse la relación individuo-grupo-sociedad, el trabajo con las organizaciones y los grupos humanos. En este último se incluyen la formación y estructura de grupos, el liderazgo y la modificación de actitudes, a partir de los criterios de Assman y Geoffrey (1972), lo que permite comprender la importancia de las relaciones sociales en la dirección.

Por supuesto que asumir esta posición les permitirá a los directivos de estas instituciones de nivel medio establecer rasgos comunes como:

- Constituye un proceso con carácter de sistema.
- Interrelaciona los aspectos objetivos y subjetivos de la realidad.

- Constituye un fenómeno objetivo que establece un enlace armónico entre las diversas actividades individuales y las funciones generales.
- Comprende la relación social entre dirigentes y dirigidos, entre la anteposición y la subordinación.

Además, el empleo sistemático del diagnóstico integral como un mecanismo para la mejora continua, a partir de conocer el estado real de la dirección y compararlo con el estado deseado, puede facilitar una posición respecto al mismo perfeccionando la dirección en estos centros de nivel medio.

En el análisis de las diferentes definiciones se asume la propuesta por González (2002), al considerarlo como un “proceso que permite conocer la realidad educativa con el objetivo primordial de pronosticar y potenciar el cambio...”

Asumir esta posición posibilita el cumplimiento del fin y los objetivos de los centros de nivel medio en Cuba, los cuales se materializan a partir de los procesos de cambio que en ellos suceden; cuyo centro es el hombre, como recurso o como resultado. Es por ello, que la planificación del trabajo metodológico no debe concebirse solo a partir del diagnóstico de los estudiantes, sino, también de los profesionales en formación, lo cual debe instrumentarse a través de los órganos técnicos y de dirección con énfasis en la formación integral.

Al diagnosticar el proceso para la dirección de los centros de nivel medio en Cuba, se han de tener en cuenta las aspiraciones y necesidades individuales y colectivas de la diversidad de personas vinculadas a él, ya sean internas o externas pues solo así se garantiza el desarrollo continuo de la institución.

Por lo tanto al tener en cuenta lo anterior se logra la optimización del proceso de formación permanente e integral de los sujetos convirtiéndose en un proceso constante y transformador de toma de decisiones, para alcanzar los objetivos de las instituciones de este nivel, a través de la acción de sus miembros para el logro de las funciones sociales.

Es por ello que la labor del directivo de los centros de nivel medio tiene punto de partida el conocimiento de la política educacional de modo que le permita asegurar el cumplimiento de las tareas que se enfrentan a estos niveles.

Es preciso destacar que en la dirección de los centros de este nivel se destacan dos procesos de suma importancia: el proceso de dirección y la dirección de los procesos. La diferencia entre ambos consiste en que en el primero lo que se dirigen son las personas, y en el segundo los resultados de los procesos productivos.

En el proceso de dirección se establece un sistema de relaciones de subordinación con la dirección de los procesos, desde la planificación, organización, ejecución y control de los procesos básicos y de aseguramiento, que constituyen un sistema de procesos conscientes; de ahí su naturaleza dialéctica y holística. Por lo tanto podemos considerar el proceso de dirección

en estas instituciones como la dirección de los recursos humanos con los que se cuenta, para dar cumplimiento a su propósito social y a la dirección de los procesos que se desarrollan en este nivel a partir de las nuevas funciones que surgen como dinámica de las exigencias del entorno cambiante.

Por ello es de suma importancia tener en consideración que en estas instituciones se dirige por objetivos y estratégicamente, pues según Borrero (2008) dirigir estratégicamente y por objetivos debe ser entendida como tecnología en función del perfeccionamiento de los procesos que se desarrollan para el logro de los objetivos propuestos.

DESARROLLO

El término estrategia surge en el campo militar y se ha utilizado indistintamente en diferentes contextos de la vida humana, particularmente en la educativa. En la revisión de numerosos trabajos sobre estrategias en el ámbito internacional se tuvieron en cuenta los realizados por Chandler (1962), Ansoff (1976), Weihrich (1987), Blázquez (1993), Wall (1996), Antunez (1996) y Escribano (1998) y que fueron consultados por este autor en su tesis de doctorado. Entre los autores cubanos estudiosos del tema se destacan, Sánchez Carmona (1994), Guerra (2005), Valiente (2002) y Alonso (2002).

Analizando las definiciones que aportan estos autores y sus rasgos esenciales se define estrategia de dirección como una guía y un patrón que le permite al directivo actuar de forma consciente e intencional sobre el objeto de dirección, transformar los procesos inherentes a este y las situaciones que se presentan, regulando la actividad, y dando sentido y coordinación a las acciones que acomete para llegar a una meta o fin, teniendo en cuenta las características de las personas que colaboran con él y la situación concreta de cada centro.

Tener en cuenta lo anterior acrecienta el carácter democrático de la dirección estratégica en los centros de nivel medio, lo que posibilita atender a las siguientes especificidades enunciadas por Alonso (2002), que le impregnan a la dirección de estos centros el enfoque personalizado que requiere, y las mismas refieren que:

- Los factores humanos, es la materia prima, los medios de producción y en ellos ocurren los diferentes procesos
- Es un proceso de formación de hombres y de formación de formadores de hombres
- El personal profesional de educación es sujeto y objeto de dirección
- El producto de un trabajo de mala calidad se convierte en una carga social
- No existe un mando sin dirección, pero en cambio, abunda en el sector la dirección sin mando.

Por lo tanto, la esencia de toda estrategia es propiciar el cambio, dar lugar a un proceso de toma de decisiones sobre los distintos procesos que transcurren en la institución, para pasar de un estado actual a uno deseado; encaminándose a una dirección unificada de todos los fenómenos que ocurren en el sistema, mediante el desarrollo de las instituciones de este nivel para alcanzar los objetivos previstos.

En la determinación de los resultados de la institución, tiene un papel notable la toma de decisiones y los estilos de dirección, los cuales están determinados por tres fuerzas: la personalidad del directivo, el sistema de exigencias que se plantea y las cualidades personales de los colaboradores.

La toma de decisiones por parte del directivo, constituyen el elemento fundamental y el producto del proceso de dirección, por lo que ajustarse a esta facilitará a los directivos de estas instituciones ir determinando qué, quién, cuándo, dónde y cómo se debe hacer.

El estilo de dirección es determinante para el cumplimiento de los objetivos de las instituciones de este nivel educativo. La relación jefe-colaboradores y la forma en que se ejerce la autoridad, distingue tres estilos principales: el democrático o participativo, el autoritario o autocrático y el permisivo o anárquico, cuya utilización requiere dinamismo en su combinación oportuna. Según Carbonell (2001), los estilos predominantes para la dirección de instituciones educativas son el participativo o democrático y el autoritario.

El directivo de las instituciones de este nivel educativo si quiere obtener resultados favorables indudablemente ha de utilizar un estilo democrático pues este posibilita la participación de todos, sin perder su rol en la planificación global. El colectivo de dirección participa desde el inicio en la toma de decisiones, y los colaboradores tienen la posibilidad de solucionar las tareas que les corresponden.

Considerarlo de esta manera nos conlleva a aceptar que el proceso de dirección educacional constituye un sistema de procesos conscientes, de naturaleza dialéctica y holística, influido por el estilo de dirección y los métodos que emplee el directivo y el mismo está determinado por tres fuerzas:

- Personalidad del directivo
- Sistema de exigencias que se plantea
- Cualidades personales de los colaboradores

La clasificación de estilos de dirección más utilizada, es la que parte de la relación jefe -colaboradores y la forma en que se ejerce la autoridad, la cual distingue como estilos principales: el democrático o participativo, el autoritario o autocrático y el permisivo o anárquico.

El estilo democrático tiene como esencia la aplicación de la dirección participativa, y se caracteriza por el rol que juega el directivo en la planificación global con la participación de todos. El colectivo de dirección participa desde el

inicio en la toma de decisiones, y los subordinados tienen la posibilidad de solucionar las restantes tareas. Se siguen los resultados del trabajo, desechando los preceptos formales. El directivo reacciona convenientemente ante las críticas y no hace ostentación de su superioridad. Informa regularmente a los trabajadores de los resultados y tiene habilidad para conjugar los métodos de influencia educativa con la persuasión.

El uso del estilo democrático proporciona múltiples ventajas al ser asumido por el directivo:

- Estimula la creatividad.
- Motiva a aportar.
- Promueve el compromiso mental y emocional.
- Aumenta la responsabilidad.
- Promueve la aceptación al cambio.

El estilo caracteriza lo que se manifiesta como tendencia en la actuación de los directivos, pero en la práctica no existen estilos puros, identificando como factores situacionales que lo pueden determinar, los siguientes:

- Tiempo que se dispone para solucionar el problema.
- Calificación de los subordinados.
- Calificación del dirigente.
- Complejidad del problema que debe solucionarse.
- Tradiciones en el colectivo.

El estilo autocrático es opuesto al democrático con centralismo excesivo del poder, las decisiones son tomadas por el jefe, sin la participación de sus colaboradores, las tareas se orientan de forma detallada, el control se realiza por actividades, se ofrecen instrucciones de cómo desarrollar el trabajo y al evaluar los resultados se utiliza la sanción. Se exagera el rol de los métodos administrativos y los problemas se solucionan de forma unipersonal.

El estilo que asume el directivo juega un papel determinante en la conducción del proceso de dirección, y está influenciado, entre otros, por los siguientes factores:

- El tipo de institución que se dirige.
- El nivel de dirección en que se desempeña el cargo
- La aplicación de los principios de la dirección educativa.
- Las cualidades político-ideológicas y morales del directivo.
- Las características técnico-laborales y de la personalidad de los colaboradores y el colectivo.

- Las condiciones concretas de la comunidad y su ubicación físico-geográfica y sociocultural.
- La naturaleza de los asuntos que se traten.
- La situación y condiciones existentes a nivel nacional e internacional.
- La adopción de decisiones.

De hecho los estilos constituyen factores situacionales que determinan el estilo de dirección, pues en los centros de nivel medio el liderazgo se caracteriza por:

- La compenetración humana, la empatía (al máximo), el afecto, la persuasión, la penetración en el alma humana.
- La atención a la personalidad de cada uno de los miembros del colectivo.
- El trabajo en el más estrecho contacto con los subordinados, a fin de eliminar o reducir tensiones. Fomentar la confianza.
- La regulación del sistema de relaciones interpersonales y el clima socio-psicológico de la institución.
- La identificación de cada trabajador, estudiante y los factores del entorno con la institución.

Otro elemento importante a considerar en la dirección de estos centros de nivel medio son los métodos que adopta el directivo, pues debe evitarse el enfoque unilateral de su aplicación, y la utilización excesiva de uno u otro. Es conveniente, por lo tanto ver los métodos como un sistema y aplicarlos de forma combinada, en función del objetivo deseado.

En la dirección de los centros de nivel medio en Cuba se deben desechar los preceptos formales y centrarse en los resultados del trabajo individual y colectivo. En estas condiciones la conjugación de los métodos de influencia educativa con la crítica y la participación de los recursos humanos en las decisiones, son los que deciden los resultados.

Tener en cuenta estas características de los centros de nivel medio, posibilita considerar la dirección como un proceso social y práctico, el cual se establece a través de la planificación, organización, regulación, control y evaluación de modos de actuación, o sea, mediante las funciones generales de dirección.

Las funciones generales de dirección han sido abordadas por diferentes autores, entre los que destacan, Afanasiev (1989), Carnota (1990) y Carbonell (1998).

En el estudio realizado sobre las funciones generales de dirección se constata el reconocimiento explícito a cuatro funciones básicas, en las que se centra el enfoque funcional de la dirección: planificación, organización, regulación y control, así como una tendencia a reconocer la evaluación implícita en el control.

A juicio de este investigador, considerar las funciones de dirección como contenido que permite concretar la actividad directiva, posibilita una dirección más eficiente de los centros de nivel medio en Cuba.

Se concuerda, además, con la importancia de las funciones de dirección para gestionar los procesos y resultados de una institución educacional, al ser estas, precisamente, las que permiten conducirla hacia el fin deseado.

Por otra parte la aplicación de los métodos psicológicos por parte de los directivos garantizará la importancia de las relaciones, enfatizando en aspectos tales como el carácter de las relaciones sustentadas en su manifestación humana, en particular como un modo de comunicación mutua creando los mecanismos por medio de los cuales el individuo hace propio los valores sociales y cómo estos se reflejan en su desarrollo.

Es de suma importancia destacar el papel primordial de las relaciones sociales sobre la actividad de los sujetos de dirección que se establece desde lo sociológico. Estos resultados se manifiestan en el cumplimiento de los objetivos del nivel, regulando la conducta, las acciones, el sistema de valores, las actitudes, normas y patrones de los grupos que conforman los sujetos de dirección y los elementos que lo determinan. De manera que regulan la evolución, contradicciones y pronóstico de las tendencias que pueden tener lugar en el proceso social, así como a favor de los objetivos planteados.

Para alcanzar la excelencia en este nivel de educación, es preciso que los directivos conciban la dirección como un proceso social, y sistémico, en interacción y unión indisoluble, con complejas relaciones estructurales y funcionales que surgen y se modifican según leyes objetivas asociadas al entorno escolar.

El entorno escolar abarca los elementos físicos o sociales, con los cuales se está en contacto directo o indirecto, consciente o inconscientemente y que inciden de forma positiva o negativa en la gestión de los centros. El mismo va a estar constituido por:

- El contexto social o medio social en que está enclavada la escuela.
- Los espacios escolares
- Las áreas exteriores.

En la práctica estos tres componentes del entorno escolar, forman parte de un todo, cuya interacción resulta necesaria para la dirección de los centros de este nivel pues la misma garantiza:

- El trabajo en el conocimiento del clima de la escuela, del personal que labora en el centro y las condiciones tanto internas como externas a la organización
- La activación de los sistemas de comunicación potenciando la aparición de nuevas funciones
- La realización de acciones concretas en la solución de los problemas

- La identificación del papel de cada persona en los procesos de participación y de toma de decisiones precisándose la línea de mando
- La atención a cada sujeto en su rol dentro de la institución, precisándose las tareas en la formación integral de los estudiantes
- El uso racional de los recursos disponibles, posibilitándose la innovación y máxima creatividad
- La ayuda a superar las contradicciones que puedan producir las circunstancias externas que el centro no puede resolver.

La labor cotidiana de la escuela debe garantizar su adecuado funcionamiento a través de su dirección, pues ofrece oportunidades para facilitar la labor del directivo y del resto de los implicados, a partir del papel que desempeñan las formas, las estructuras organizativas y los medios de los cuales se dispone pues no considerarla proceso integrado conduciría a:

- La fragmentación en los procesos
- La creación de barreras físicas y organizativas
- La concentración de cada área en sus objetivos sin prestar una debida atención a los demás.
- La existencia de un alto nivel de redundancia
- La ausencia de enlaces, de equilibrio y de sinergia.

La utilización de los recursos humanos y materiales y los espacios es una vía de optimización para facilitar un uso adecuado de la capacidad intelectual y creadora del individuo a través del uso racional del talento humano que disponen los centros de este nivel para la unificación de los procesos.

Para lograr lo antes expuesto es la dirección estratégica, y desde ella, las estrategias como vía para lograr la dirección de estos centros pues las mismas deben poseer fundamentación, partir de un diagnóstico, plantearse un objetivo general del que se deriva la planeación estratégica, su instrumentación y su control.

CONCLUSIONES

El objetivo general, de la estrategia estará dirigido a favorecer la dirección de los centros de nivel medio. La misma estará compuesta por tres etapas, de diagnóstico, de planificación y organización, y de regulación y control. Las etapas se componen de un conjunto de acciones. La estrategia concibe un conjunto de orientaciones para que su puesta en práctica resulte más efectiva.

ETAPA 1- De diagnóstico.

En esta se establece el estado en que se encuentra la dirección de los centros de nivel medio y la preparación que poseen los directivos acerca de la misma.

ETAPA 2- De planificación y organización.

Comprende las acciones para proyectar y organizar la dirección de los centros de nivel medio, de modo tal que permita la dirección de los procesos que se dan en este tipo de centro a partir de las condiciones actuales.

ETAPA 3- De regulación y control.

En esta etapa se propician cambios en el funcionamiento de los centros de este nivel, ajustando la labor de los actores principales del proceso de dirección, a los nuevos requerimientos y superando las barreras. Además, permite conocer el cumplimiento de las acciones de la estrategia que requirió de la acción coordinada del colectivo de dirección de la institución y el colectivo docente desde el control y evaluación de cada una de las acciones de las etapas, favoreciendo la autoevaluación, la coevaluación y la evaluación individual y grupal de los implicados y del proceso de dirección de la institución.

De esta manera, la dirección de las instituciones educativas en este nivel, requiere de directivos capaces que dirijan los procesos que tiene lugar en este escenario de modo que les permita un dominio de la ciencia general y específica de la dirección, conocimiento que les proporciona una cultura integral para aplicar creadoramente los principios, métodos, técnicas y procedimientos teniendo en cuenta las condiciones específicas de la institución para alcanzar los objetivos propuestos.

BIBLIOGRAFÍA

- Afanasiev, V.G. (1989). Dirección científica de la sociedad. Experimento de Investigación en Sistema. Ed: Política. La Habana, Cuba.
- Alonso, S. (2001). Sistema de trabajo del MINED. Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias pedagógicas. La Habana, Cuba.
- Álvarez de Zayas, C. (1999). La escuela en la vida. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.
- Assman, G. (1977). Fundamentos de sociología marxista-leninista. Editorial Dietz. Berlin.
- Borrero, J. (2015). Estrategia de dirección para la Secundaria Básica Microuniversidad. Publicado en CD-ROM Memorias del Primer Taller de Economistas y Contadores. Las Tunas, Cuba.
- Borrero, J., Rojas, L. (2016). La integración de procesos para la dirección de los centros de nivel medio en Cuba. Publicada en las memorias del I Simposio Internacional REDIPE. Las Tunas, Cuba.
- Carbonell, A. (2004). Métodos y estilos de dirección del directivo educacional. Las Tunas, Cuba. (En Soporte electrónico).
- Carnota, O. (2012). Teoría y práctica de la dirección socialista. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Edición especial.
- González, A. (2002). El diagnóstico Integral. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.
- Guerra, M.C. (2000). La evaluación de la calidad del proceso de dirección del Instituto Superior Pedagógico "José de la Luz y Caballero" bajo el prisma de indicadores. Tesis en opción al grado académico de Master en Educación. Mención en Dirección

educacional. Instituto Superior Pedagógico “José de la Luz y Caballero”. Holguín, Cuba.

Guerra, M.C. (2006). Modelo para la evaluación del proceso de dirección de los ISP. Tesis en opción al grado científico de doctora en ciencias pedagógicas. Holguín, Cuba

Sánchez, P. (1999). La Excelencia en la Dirección Educativa. Pedagogía 99. Curso 13. La Habana, Cuba

Usishova, I. (1982). Requisitos higiénicos para la estructuración de los horarios en la escuela de Enseñanza General. Editorial Moscú.

Valiente, P. (2001). Concepción sistémica de la superación de los directivos de secundaria básica. Tesis presentada en opción al grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ISP Holguín, Cuba.

