

## **LA GESTIÓN DEL TRABAJO METODOLÓGICO EN LA ESCUELA PRIMARIA: UN PROCEDIMIENTO**

LA GESTIÓN DEL TRABAJO METODOLÓGICO EN LA ESCUELA PRIMARIA

AUTORES: Dr. C. Adrián Almaguer Martí <sup>1</sup>

Epg. Mercedes Marrero Pérez <sup>2</sup>

Epg. Dianni Leyva Exposito<sup>3</sup>

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: [aalmaguer@uho.edu.cu](mailto:aalmaguer@uho.edu.cu)

Fecha de recepción: 11/08/2018

Fecha de aceptación: 23/09/2018

### RESUMEN

Se presenta un procedimiento metodológico para la gestión del trabajo metodológico en la escuela primaria como esfera de actuación del director escolar. Estructurado en 6 pasos y 25 acciones, con sus correspondientes sugerencias metodológicas para la realización de cada uno de los pasos establecidos. Además, se analizan las posiciones teóricas, asumidas por los autores, sobre las categorías fundamentales: gestión, trabajo metodológico y gestión del trabajo metodológico.

PALABRAS CLAVE: gestión; trabajo metodológico; gestión del trabajo metodológico; escuela primaria.

## **THE ADMINISTRATION OF THE METHODOLOGICAL WORK IN THE PRIMARY SCHOOL: A PROCEDURE**

### ABSTRACT

A methodological procedure is presented for the administration of the methodological work in the primary school as sphere of the school director's performance. Structured in 6 steps and 25 actions, with their corresponding methodological suggestions for the realization of each one of the established steps. Also, the theoretical positions are analyzed, assumed by the authors, on the fundamental categories: administration, methodological work and administration of the methodological work.

---

<sup>1</sup>Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor Titular. Máster en Planeamiento, administración y supervisión de sistemas educativos, Licenciado en Educación en la especialidad de Geografía. Profesor del Centro de Estudios de Gestión Organizacional (CEGO), de la Universidad de Holguín, Cuba. [aalmaguer@uho.edu.cu](mailto:aalmaguer@uho.edu.cu)

<sup>2</sup>Especialista de Posgrado en Dirección de Instituciones Educativas. Licenciada en Educación Especial. Directora de escuela, Holguín, Cuba.

<sup>3</sup>Especialista de Posgrado en Dirección de Instituciones Educativas. Licenciada en Educación Primaria. Directora de escuela, Holguín, Cuba.

WORDS CLAVE/PALAVRAS-CHAVE: administration; methodological work; administration of the methodological work; primary school.

## INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado donde las tendencias del desarrollo social están signadas por el acelerado impulso que las tecnologías de la información y las comunicaciones imponen a la sociedad. Las que les imprimen un dinamismo singular a la gestión directiva. Las instituciones educativas juegan un papel fundamental en la preparación de la sociedad para enfrentar los continuos retos que su desarrollo plantea. Por esta razón su atención constituye una preocupación de los estados y sistemas educativos. Reconociendo el papel de la gestión escolar, consciente de que esta se complejiza por las nuevas exigencias del cambio educativo contemporáneo.

El Sistema Educativo Cubano, consciente de estas realidades, presta especial atención a la preparación de sus recursos humanos, como elementos clave para enfrentar las exigencias que el desarrollo plantea al proceso educativo. La gestión del trabajo metodológico es una vía de significativa importancia para contribuir a la preparación de los docentes y directivos del sector.

Su práctica en la escuela cubana ha contribuido decisivamente a la elevación de la preparación de los docentes y directivos, en lo político-ideológico, pedagógico-metodológico y científico-técnica, lo que ha tenido una influencia directa en la calidad de las clases como célula fundamental del proceso educativo. En este contexto una exigencia permanente ha sido como perfeccionar su proceso de gestión, problemática que trata de resolver este trabajo, como parte del proyecto de investigación en que se inserta: la dirección de las instituciones educativas.

## DESARROLLO

Para la elaboración del procedimiento metodológico sobre la gestión del trabajo metodológico en la escuela primaria se ha considerado necesario fijar las posiciones teóricas sobre las categorías fundamentales que sustentan su contenido: gestión, trabajo metodológico y gestión del trabajo metodológico.

### Gestión

El término gestión es parte del vocabulario utilizado cotidianamente para hacer referencia a las variadas actividades que desarrollan las personas o las organizaciones. Sin embargo, no hay un consenso en torno a lo que el término significa.

Una primera aproximación al término gestión permite observar que ella se relaciona con "management", el cual es un término de origen anglosajón que se traduce al castellano como dirección, organización y gerencia, entre otros. El término Gestión proviene del latín "gestio", y evoca la acción y la consecuencia de realizar trámites con eficiencia y prontitud, lo que hace posible la realización de una operación, un asunto, un proyecto, un anhelo cualquiera. El término es distinto al de Administración, que enfoca las ideas de dirigir, disponer,

gobernar, organizar u ordenar una determinada situación.

En el Diccionario Real Academia Española, (2001) se dice “que gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Luego, gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar por otra parte consiste en dirigir, ordenar, disponer u organizar, desempeñar o ejercer un cargo, oficio o dignidad, suministrar, proporcionar o distribuir algo, conferir o dar, aplicar, graduar o dosificar el uso de algo, para obtener mayor rendimiento de ello o para que produzca mejor efecto”.

El término gestión, por lo tanto, implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones y haciendo uso de recursos técnicos, financieros y humanos.

La gestión es un proceso más genérico que la administración. La práctica de la gestión implica planificar y ejecutar el plan. El concepto de gestión connota tanto las acciones de planificar como las de administrar en relación con los contextos.

Para Gimeno Sacristán (s/f) la gestión es considerada como “el conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones; situación que lleva al reconocimiento de los sujetos y a diferenciar las actividades eminentemente humanas del resto de actividades donde el componente humano no tiene esa connotación de importancia” Pág. 34 . Lo anterior permite inferir que el modelo de gestión retoma y resignifica el papel del sujeto en las organizaciones, proporciona una perspectiva social y cultural de la administración mediante el establecimiento de compromisos de participación del colectivo y de construcción de metas comunes que exigen al directivo como sujeto, responsabilidad, compromiso, y liderazgo en su acción.

En su desarrollo, las definiciones de gestión se han elaborado a partir de criterios tales como: el objeto del cual se ocupa, los procesos que intervienen en ella, la organización de recursos, los objetivos y la interacción entre personas. A partir de estos criterios algunas definiciones de gestión orientadas a los recursos dadas por Casassus, (1999) son:

- “Capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada”
- “Capacidad de articular los recursos de que se disponen de manera de lograr lo que se desea”
- “La generalización y manutención de recursos y procesos en una organización para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra”, sería una segunda definición. Por último, la tercera definición que nos indica este autor dice: la gestión tiene que ver con los componentes de una organización en cuanto a sus arreglos institucionales, la articulación de recursos, los objetivos y por sobre todo, las interrelaciones, entre las personas en la acción. (p. 17)

En cuanto a las definiciones que se orientan a la interacción entre las personas, para Agyriss y Schon (1978) la gestión es considerada como “la capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización”. (P.17) Desde los procesos de interacción comunicativa la gestión se concibe también como “la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción”.

Una definición centrada en los procesos propuesta por Arie de Geus (1988) concibe la acción de la gestión como “un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente, y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno”. (p.34) En esta última definición de gestión se destaca el aprendizaje como proceso y como resultado de la acción de las personas en la organización. De igual manera, en la educación, el aprendizaje es el resultado esperado de la relación docente-alumno en el aula de clase, interacción que responde a las necesidades, intereses y problemas del alumno; a la misión institucional y a las políticas educativas.

Considerando además lo planteado por Díaz Llorca (1990) donde deja claro que “... el proceso de dirección en sí mismo... tiene múltiples algoritmos de dirección que le permiten convertir las magnitudes de entrada en magnitudes de salida. Sin embargo, todos estos algoritmos descansan sobre la base de determinadas leyes y principios, se ejecutan a través de funciones de dirección, que desarrollan una serie de actividades y tareas, así como utilizan un conjunto de métodos y técnicas con la finalidad de cumplir los objetivos esperados”. (p. 46).

En el campo educativo, el término muchas veces se emplea para referirse a una serie de procedimientos que tienen que ver con la tramitación de asuntos, con el hacer diligencias para conseguir un objetivo de carácter financiero, legal o administrativo; como el sustantivo al que se le une un adjetivo de bueno o malo para calificar el desempeño de un político o administrador de turno. Este término se asocia, entre otros, a la dirección que se le da a un asunto, a la efectividad con que se lleva a cabo un proyecto, al ordenamiento que se le da a un área de trabajo determinada, a las actividades que tienen que ver con la administración.

Se coincide con la conclusión del análisis realizado por Peña (2018) quien plantea que: se puede inferir que la gestión es un proceso más genérico que la administración, a partir de considerar que la incluye, que le agrega más elementos que tienen que ver con la dinámica operacional, donde la participación tiene un papel fundamental. Que su significado está asociado al que evoca la acción y la consecuencia de realizar trámites con eficiencia y prontitud y este hecho relacionado con la dinámica del desarrollo actual le otorga mayor nivel de novedad en su utilización.

Después de analizar estas definiciones se asume la definición dada por Peña (2018) quien plantea que “es el proceso que a partir de la planificación, organización, ejecución, control y evaluación permite movilizar y articular los recursos de que se disponen para lograr los objetivos propuestos” (p.35).

### Trabajo metodológico.

El desarrollo del trabajo metodológico en la escuela cubana ha transitado por diferentes etapas, respondiendo a las necesidades de preparación de los docentes, para adecuarse a los cambios y lograr las aspiraciones planteadas por el sistema educativo. Sus concepciones han evolucionado, unido al propio desarrollo que el sistema educativo ha tenido.

En la etapa inicial el país necesitaba perfeccionar la preparación de los docentes en ejercicio y formar nuevos maestros y profesores para que pudieran asumir las transformaciones educacionales. Por ello, la formación y el perfeccionamiento de la preparación de los maestros y profesores, constituyó uno de los objetivos fundamentales del trabajo educacional.

A partir de 1972 donde se planteó la necesidad de revolucionar todo el trabajo educacional incluyendo los métodos, técnicas y procedimientos empleados de manera que estos se corresponda con las necesidades siempre crecientes del desarrollo social.

Se plantearon entre las principales insuficiencias: la calidad y eficiencia del personal docente, constituido en un 70% por maestros y profesores no titulados y el déficit de profesores para la secundaria básica. Se pusieron en marcha algunas medidas a favor de la preparación de los docentes entre las que se destacan:

- La publicación de resoluciones, circulares, decretos, indicaciones, a través de la Revista Educación, como ayuda técnica y superación que debían recibir los maestros y profesores de las distintas enseñanzas
- La actividad científica y las experiencias pedagógicas de avanzada comienzan a realizarse por una mayor cantidad de maestros y profesores.
- El Plan de Perfeccionamiento para el Sistema Nacional de Educación como política del Sistema Socialista.
- La realización anualmente de los Seminarios Nacionales para Dirigentes e Inspectores del Ministerio de Educación (MINED) donde se orientaba y debatía la política educativa del país, se divulgaban temas de interés pedagógico y psicológico; al mismo tiempo, se difundían las experiencias de avanzada resultado del trabajo de maestros, profesores y cuadros, lo que además era publicado y llegaba a cada centro docente.
- La constitución del Destacamento Pedagógico Universitario “Manuel Ascunce Doménech.

Es en este contexto es donde se comienza a emplear en Cuba el término trabajo metodológico, el cual ha sido definido en numerosos autores como: Wong (1980), Zayas (1996), Mesa (2006), Almaguer (2010). Así como en las diversas

resoluciones ministeriales: 300/79, 20/79<sup>4\*</sup>, 596/81, 269/91\*, 85/99, 01/2000, 210/07\*, 119/08, 150/10, 200/14.

Al analizar las diferentes definiciones se puede observar que su esencia ha sido definida como: actividad, dimensión administrativa, trabajo de dirección, labor, conjunto de acciones y sistema de actividades, esta última representa la denominación más adecuada, a nuestro juicio, al establecer la necesaria interrelación que deben tener todas las actividades referida a la preparación de los docentes.

Al indagar en ellas sobre cómo hacerlo, sólo en dos (la RM 220/79 del ministerio de educación superior (MES) y la 85/99 del ministerio de educación (MINED), refieren que deben ser de forma sistemática y permanente. Sobre quién debe realizarlo, sólo en tres de ellas la (RM 85/99, la 119 /2008 del MINED y la 210 /2007 del MES) lo especifican, la primera señalando a los docentes, lo cual consideramos una limitación, al no enunciar el papel de los directivos en ella, como señala la segunda. Y la tercera lo plantea de una forma muy general al referirse a los sujetos que intervienen en el proceso docente educativo (PDE).

La pretensión del trabajo metodológico declarada en su objetivo ha transitado desde; superar la calificación profesional, perfeccionar la preparación y elevación de su calificación y maestría, elevar la calidad del proceso docente educativo (PDE), elevar su preparación para garantizar las transformaciones dirigidas a la ejecución eficiente del PDE, la autopreparación y preparación colectiva para elevar la calidad de la clase, alcanzar óptimos resultados en el PDE, jerarquizando la labor educativa desde la instrucción, hasta elevar la preparación de los docentes en sentido general.

En todas estas definiciones queda claro o sobre entendido que ésta preparación va dirigida a maestros, profesores y directivos, aunque sólo dos de ellas lo declaren específicamente. (1974, 1999)

Al expresar las vías para la realización del trabajo metodológico, se puede apreciar que sólo en la resolución ministerial (RM) 85 del 99 se declaran adecuadamente al referirse a las diferentes formas de superación profesional y postgraduada.

Al exponer el contenido del trabajo metodológico, refiriéndose a los aspectos en que debe desarrollarse, tres de estas definiciones lo expresan, aunque a nuestro juicio, la del MINED del año 2008, es la más completa al señalar la político-ideológica, pedagógico-metodológica y científica de los docentes.

Después de este análisis que muestra una retrospectiva de cómo han evolucionado las concepciones del trabajo metodológico y del cuadro comparativo que se realizó sobre el contenido de todas estas definiciones. Nos permitió elaborar una definición que logre satisfacer, a nuestro juicio, los rasgos suficientes y necesarios que caracterice la esencia de su significado.

---

<sup>4</sup> \* Pertenecen al ministerio de educación superior (MES)

“El trabajo metodológico es el sistema de actividades que de forma sistemática y permanente se ejecuta con y por los cuadros y docentes en los diferentes niveles educativos, con el objetivo de elevar su preparación político - ideológica, pedagógico-metodológica y científico-técnica para garantizar las transformaciones dirigidas a la ejecución eficiente del proceso educativo y que en combinación con las diferentes formas de superación profesional y postgraduada permitan alcanzar la idoneidad de cuadros y personal docente”. (Almaguer, 2010, p.4)

### Gestión del trabajo metodológico

La gestión del trabajo metodológico es una importante esfera de actuación del director escolar, sin embargo ha sido muy limitada las referencias encontradas sobre cómo debe gestionarse este proceso, es esta una de las razones por las cuales se ha profundizado en este tema y a partir del análisis de las referencias anteriores, formular una propuesta que puede ser perfectible, pero útil en el sentido práctico de su esencia.

Gestionar el trabajo metodológico significa plantearse el objetivo que se pretende lograr, conocer profundamente las características del colectivo; su formación docente y académica, experiencia, nivel de preparación profesional, principales potencialidades e insuficiencias. Pronosticar el estado de preparación que puede alcanzar. Determinar las principales acciones a desarrollar, considerando diversas alternativas y adecuándolas a las posibilidades reales de su contexto, definiendo los métodos y medios para lograrlo y asignando responsabilidades individuales.

Propiciar una participación activa de los docentes, estimulando el trabajo en grupo, distribuyendo adecuadamente las tareas, definiendo las relaciones entre sus miembros, delegando autoridad y asignando responsabilidades, orientar, asesorar y preparar a todos sus miembros, para facilitar las soluciones a los problemas que se presenten. Todo ello sobre la base de la exigencia y mantenimiento de una disciplina consciente, observando directamente los procesos, destacando lo positivo, identificando los principales problemas, analizando sus causas y evaluando con justeza los resultados, lo que le permitirá adoptar medidas pertinentes para su mejora.

Para la realización de este trabajo se asume la definición de gestión del trabajo metodológico planteada por Valiente (2013), la cual se considera útil y muy orientadora, al considerarla como un “...proceso sustentado en el diagnóstico permanente de la profesionalidad y el desempeño de directivos, funcionarios y docentes y los resultados del proceso educativo que se desarrolla en las instituciones escolares, que tiene como contenido la planificación, organización, regulación, control y evaluación del sistema de actividades, enmarcadas en las formas propias del trabajo docente-metodológico y científico-metodológico, que se ejecuta por los diferentes niveles, para propiciar la elevación cualitativa del proceso educativo, mediante el incremento progresivo de la preparación político-ideológica, pedagógico-metodológica y científica de los funcionarios, directivos y docentes” (p.7).

Procedimiento para la gestión del trabajo metodológico.

En la elaboración del procedimiento para la dirección del trabajo metodológico se han tenido en cuenta las premisas siguientes:

1. El carácter de sistema que debe tener la gestión del trabajo metodológico.
2. Partir del estudio diagnóstico para determinar la problemática existente, con carácter diferenciado.
3. Considerar la preparación metodológica como escenario fundamental para incrementar la preparación y la superación general de los directivos y docentes.
4. Considerar las exigencias que plantean las particularidades de la escuela primaria.
5. Considerar que en la práctica directiva se manifiestan como principales insuficiencias las siguientes<sup>5</sup>:
  - A. No concebir el trabajo metodológico como sistema.
  - B. Insuficiente aplicación en la práctica de su carácter de sistema.
  - C. Desconocimiento de elementos esenciales del trabajo metodológico.
  - D. Falta de correspondencia entre su conceptualización teórica y su aplicación práctica. Evidenciado en:
    1. Lo que se planifica como contenido del trabajo metodológico no satisface lo que conceptualmente se proclama.
    2. No se utilizan todas las formas del trabajo metodológico.
    3. Confusión entre las clases metodológicas instructivas (CMI) y las clases metodológicas demostrativas (CMD).
    4. Confusión en la aplicación del concepto preparación de la asignatura.
    5. No distinguir la diferencia entre reunión metodológica y taller metodológico.
  - E. Limitada utilización del trabajo científico-metodológico (TCM).
  - F. Insuficiente planificación del trabajo metodológico al no concebir en sus acciones la variedad de formas del trabajo docente-metodológico (TDM) y trabajo científico-metodológico (TCM).
  - G. Ver el trabajo metodológico separado de la superación.
  - H. La dicotomía entre la visita de inspección y la visita de ayuda metodológica y la tendencia de esta última a la primera.

---

<sup>5</sup> Resultado de un estudio diagnóstico realizado a una muestra de nueve escuelas primarias de la provincia de Holguín, cuyos directores están vinculados a la especialidad de dirección de instituciones educativas en el curso 2015-2016.



- I. No están definidos los órganos funcionales para el desarrollo del trabajo metodológico en las direcciones municipales de educación (DME) y las direcciones provinciales (DPE).
6. Considerar que el trabajo metodológico puede ubicarse entre las vías principales de la formación permanente de los docentes y los directivos y funcionarios educacionales, junto a la educación de postgrado y la actividad científico – investigativa
7. Considerar que el trabajo metodológico puede enmarcarse como una alternativa para la supervisión educativa, auténticamente cubana, en la que se articulan y complementan armónicamente las funciones propias del proceso supervisor: el control, el asesoramiento y la evaluación.

Para la elaboración del procedimiento se utilizó como referencia el procedimiento para la dirección del trabajo metodológico propuesto por Almaguer (2010), que aunque tiene un carácter general, su contenido ofrece posibilidades de aplicación en el marco de las escuelas primarias, ya que propone pasos y acciones que detallan todos los aspectos que deben ser atendidos para concretar la dirección del trabajo metodológico

Velázquez (2014) hace la propuesta de un procedimiento para dirección del proceso enseñanza aprendizaje, el cual ofrece una referencia general a la lógica que debe seguir el director para conducir este esencial proceso en su escuela.

Otra referencia obligada es el modelo para la dirección del trabajo metodológico propuesto por Almaguer (2013) el cual destaca las relaciones entre lo directivo, ejecutivo y funcional. Así como el modelo para la dirección del trabajo metodológico en la Dirección Municipal de Educación propuesto por Álvarez (2016).

La elaboración del procedimiento para la gestión del trabajo metodológico en la escuela primaria tiene como propósitos:

- ✚ Ofrecer una herramienta de trabajo a los directivos de las escuelas primarias que le permita perfeccionar la gestión del trabajo metodológico.
- ✚ Perfeccionar el proceso de gestión del trabajo metodológico, a partir del mejoramiento de su dirección por parte de los directivos en función del desarrollo exitoso de los objetivos propuestos en las diferentes formas del trabajo metodológico.

Alcance del procedimiento.

Como herramienta de carácter metodológico es aplicable a la función metodológica que desarrollan los miembros del consejo de dirección y docentes con responsabilidades metodológicas. Puede ser contextualizado a la actividad de otros funcionarios que desempeñen labores de asesorías a las instituciones educativas. En su empleo, las principales limitaciones pudieran estar relacionadas con la preparación que posean los directivos para ejecutar

secuencialmente los pasos y acciones que forman parte de su contenido, y con la no previsión de alternativas para el ajuste ante situaciones coyunturales.

#### Responsables de su aplicación

La aplicación del procedimiento es responsabilidad de los miembros del consejo de dirección y docentes con responsabilidades metodológicas en la escuela primaria, así como otros funcionarios de diferentes niveles como metodólogos municipales y demás cuadros y funcionarios encargados de la orientación a las instituciones educativas. Las direcciones de las educaciones encargada con la atención al nivel educativo en la estructura municipal de educación, ha de ser responsable de la supervisión (control, asesoramiento y evaluación) de la aplicación del procedimiento, con lo que debe favorecer la reducción del impacto de las limitaciones principales que pueden aparecer en su empleo.

#### Marco temporal

El marco temporal para su aplicación es variable, estará en dependencia del programa que se elabore, puede realizarse en un mes o un curso escolar.

Para la dirección del trabajo metodológico, se propone el siguiente procedimiento, el cual consta de los siguientes pasos y acciones:

1° Paso: Realización del diagnóstico sobre el estado de preparación de los docentes de la institución educativa.

#### Acciones:

1. Definir el objetivo del diagnóstico.
2. Determinar el contenido del diagnóstico
3. Determinación de los métodos e instrumentos para el diagnóstico
4. Aplicación de los métodos
5. Recolección de los datos y procesamiento de la información
6. Determinación de las regularidades
7. Identificación de los problemas
8. Establecer las líneas del trabajo metodológico
9. Determinación de la vía de solución (superación, trabajo metodológico o investigación)

2° Paso: Diseño de las acciones de mejora (Elaboración del plan de trabajo metodológico)

#### Acciones:

- 2.1. Definición de las temáticas generales a incorporar en el plan de actividades anual
- 2.2. Definición de las actividades a incorporar en el plan de trabajo mensual.
- 2.3. Establecer los plazos de cumplimiento

2.4. Determinar los responsables de su ejecución.

3° Paso: Organizar el sistema de trabajo metodológico de la institución educativa.

Acciones:

3.1. Organizar el sistema de reuniones del consejo de dirección y los órganos funcionales del trabajo metodológico.

3.2. Organizar las sesiones de preparación metodológica de las educadoras.

3.3. Diseñar el sistema de control

3.4. Preparación de los docentes responsabilizadas con el desarrollo de las actividades planificadas.

4° Paso: Ejecución del plan de trabajo metodológico.

Acciones:

4.1. Colocar las actividades en el plan de trabajo mensual de la institución educativa

4.2. Desarrollar las distintas formas del trabajo metodológico planificadas.

5° Paso: Control sistemático y evaluación del cumplimiento del plan.

Acciones:

5.1. Preparación para el control

5.2. Realización del control

5.3. Análisis de los resultados del control

5.4. Emisión de los juicios valorativos sobre los resultados del control realizado.

5.5. Toma de decisiones

6° Paso: Rediseño de las acciones que así lo requieran.

Acciones:

6.1. Reelaboración de las acciones que sean necesarias

6.2. Formulación de nuevas acciones.

A continuación, se ofrecen algunas sugerencias para la realización de los pasos señalados:

1° Paso: Realización del diagnóstico sobre el estado de preparación de los docentes de la institución educativa.

Para la realización del diagnóstico como primer paso del procedimiento se parte de la definición del objetivo, referido por lo general al conocimiento del estado actual de este proceso. A continuación, se establecen los indicadores sobre los cuales se buscará la información deseada (el contenido del diagnóstico), se determinan los métodos para el diagnóstico entre los que se pueden utilizar: la

encuesta, la observación de diversas actividades que se realicen en la escuela, las entrevistas y la revisión de documentos, además se elaboran los instrumentos necesarios para su aplicación, teniendo como referencias los indicadores establecidos.

Una vez elaborados los instrumentos y definidos los responsables de su aplicación, se procederá a la recolección de los datos necesarios sobre los indicadores establecidos, los que serán procesados utilizando como estrategia metodológica la triangulación de las fuentes e instrumentos lo que permitirá generar una información más detallada y precisa sobre el proceso investigado. Como resultado de este análisis se determinan las regularidades, entendidas como “los elementos que predominan como característica distintiva de las etapas y/o fases por las que transcurre el desarrollo de un proceso o fenómeno” Almaguer (2008). A partir de ello se identifican los principales problemas, para ello pueden utilizarse diversos métodos de obtención de consenso. Se determinan las líneas del trabajo metodológico, entendidas como: la declaración de los elementos del contenido del trabajo metodológico que representan carencias en la preparación de los docentes y que deben ser priorizados para orientar la acción directiva. Con estos elementos se decide la vía de solución de los problemas identificados (superación, trabajo metodológico o investigación).

2° Paso: Diseño de las acciones de mejora (Elaboración del plan de trabajo metodológico)

Se diseñan las acciones de mejora, a partir de los resultados del diagnóstico, las que se concretarán en el plan de trabajo. Resulta importante conocer las fuentes que generan el contenido para las acciones del trabajo metodológico, entre ellas se destacan: las necesidades de preparación de los docentes identificadas en el diagnóstico, los objetivos de trabajo, las acciones que concretan el funcionamiento de los órganos de dirección y técnicos, las formas del trabajo metodológico que como alternativas se decidan utilizar para satisfacer las necesidades de preparación de los docentes.

A partir de los problemas identificados, las regularidades establecidas y las líneas del trabajo metodológicos asumidas, se definirán las temáticas generales a incorporar en el plan de actividades anual. En el plan mensual se concreta cada temática y tipo de actividad, según las necesidades y particularidades del colectivo, precisando el aseguramiento correspondiente y su derivación al plan de trabajo individual de los cuadros de dirección, funcionarios y especialistas, con la activa participación de todos los implicados. Estas se concretarán en las diferentes formas del trabajo metodológico, entre las que se destacan: las reuniones metodológicas, las clases metodológicas (instructivas y demostrativas), clase abierta, taller metodológico, clase de comprobación, visita de ayuda metodológica, preparación de asignatura, asesoría pedagógica tutorial, visitas a clases, despacho metodológico. Se establecer los plazos de cumplimiento y se determina los responsables de su ejecución.

3° Paso: Organizar el sistema de trabajo metodológico de la institución educativa.

En este paso se organiza el sistema de trabajo metodológico de la institución educativa, que no es más que estructurar coherentemente las distintas actividades metodológicas que se desarrollaran en la escuela. Entre ellas el sistema de reuniones del consejo de dirección y de los diferentes niveles organizativos del trabajo metodológico como son: el consejo técnico, el colectivo de ciclo y el claustro. Se organizan las sesiones de preparación metodológica de los docentes, se diseña el sistema de control que se utilizará y se realiza la preparación de las docentes responsabilizadas con el desarrollo de las actividades planificadas.

#### 4° Paso: Ejecución del plan de trabajo metodológico.

En este paso se procede a ubicar las actividades previstas en el plan de trabajo mensual de la institución educativa y desarrollar las distintas formas del trabajo metodológico planificadas. Es muy importante garantizar para su cumplimiento una alta preparación de los conductores de las actividades y una adecuada autopreparación de los participantes.

#### 5° Paso: Control sistemático y evaluación del cumplimiento del plan.

En este paso se procede a la preparación para la realización del control, donde resulta importante precisar el objetivo y las actividades que serán objeto de este proceso, utilizando diversas vías y realizando un análisis oportuno y adecuado de los resultados, emitiendo las valoraciones necesarias que permitan mejorar el trabajo y adoptar las decisiones más pertinentes en favor del mejoramiento de la calidad.

#### 6° Paso: Rediseño de las acciones que así lo requieran.

Como resultados de las valoraciones realizadas, deben ser analizadas las principales insuficiencias manifiestas en el desarrollo del trabajo metodológico realizado en la etapa y a partir de ello tomar las decisiones necesarias que puede utilizar como alternativas la reelaboración de las acciones que sean necesaria y/o la formulación de nuevas acciones.

### CONCLUSIONES

La gestión como proceso es un término de uso más reciente y su utilización está más asociado a la acción y la consecuencia de actuar diligentemente, con eficiencia y prontitud, lo que hace posible la realización de una operación, un asunto, un proyecto, un anhelo cualquiera, propiciando mayor participación.

El trabajo metodológico como sistema de actividades dirigidas a la preparación de los cuadros y docentes, puede enmarcarse como una alternativa para la supervisión educativa, auténticamente cubana, en la que se articulan y complementan armónicamente las funciones propias del proceso supervisor: el control, el asesoramiento y la evaluación.

El trabajo metodológico como proceso requiere ser gestionado desde una perspectiva funcional donde se armonice su planificación, organización, ejecución, control y evaluación, para alcanzar la eficacia en sus resultados.

El procedimiento para la gestión del trabajo metodológico en la escuela primaria, como resultado práctico, constituye una herramienta de inestimable valor para los directivos escolares que puede contribuir al mejoramiento de la práctica directiva escolar.

## BIBLIOGRAFÍA

Almaguer, A. (2010) Material básico para el curso de posgrado sobre la dirección del trabajo metodológico. (Material digitalizado) Holguín, Cuba

Almaguer, A. (2013) La dirección del trabajo metodológico como esfera de actuación del director. Resultado de investigación. Holguín, Cuba

Álvarez, O. (2017) El trabajo metodológico en la Dirección Municipal de Educación. Tesis en opción al grado científico de Doctor en ciencias de la educación. Holguín, Cuba

Argyris, C. & Schön, D. (1978). Participatory action research and action science compared: A commentary. *American Behavioral Scientist* EE.UU. Vol. 32

García, R. (2000). Hacia el perfeccionamiento de la escuela primaria. La Habana, Cuba. ICCP: Pueblo y Educación

Casassus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina: la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. Recuperado de: <http://www.educarchile.cl/>

Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (2010). Bases Generales para el Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación. (2da versión de documento de trabajo)

Ministerio de educación (2014). Reglamento del trabajo metodológico. Resolución ministerial 200 /2014. Cuba.

Peña, J. L. (2018) La gestión administrativa y financiera en los Institutos Politécnicos Industriales de la Educación Técnica y Profesional. Tesis en opción al grado científico de Doctor en ciencias de la educación (inérita), Holguín, Cuba

Velázquez, N. (2014) La gestión del director escolar en la dirección institucional del proceso de enseñanza- aprendizaje en la secundaria básica. Tesis en opción al grado científico de Doctor en ciencias de la educación. Holguín, Cuba

Valiente, P. (2013). El sistema y la política educacional cubana: algunos elementos conceptuales y de su evolución histórica. Material docente para el Curso de Formación Inicial para Reservas de Directores Escolares. Departamento de Dirección Científica Educativa, Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”, Holguín, Cuba