

Velázquez – Fombellida, Niurka, Iris Margarita Benítez – Ávila y Martha Tamara Labarta – Varona. La dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje como labor priorizada del director de secundaria básica. The direction of the teaching – learning process as the main function of the high school principal

La dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje como labor priorizada del director de secundaria básica

The direction of the teaching – learning process as the main function of the high school principal

### **Autoras/ Authors**

M. Sc. Niurka Velázquez - Fombellida

[niurkavf@ucp.ho.rimed.cu](mailto:niurkavf@ucp.ho.rimed.cu)

Lic. Iris Margarita Benítez - Ávila

[iris@ucp.ho.rimed.cu](mailto:iris@ucp.ho.rimed.cu)

Lic. Martha Tamara Labarta - Varona

[iris@ucp.ho.rimed.cu](mailto:iris@ucp.ho.rimed.cu)

Cuba

### **Resumen**

El artículo se derivó de la experiencia que como directora escolar tuvieron sus autoras; el objetivo consistió en el diseño de acciones para la dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje desde la labor del director de secundaria básica. Se definieron las tareas que desde el proceso de entrega pedagógica, la superación del personal docente, el asesoramiento y control de la clase y los órganos técnicos y de dirección, debe ejecutar el director. El resultado práctico se mostró en el comportamiento de la calidad del aprendizaje en la institución donde se aplicó. Fueron utilizados en el orden teórico los métodos de análisis y

### **Abstract**

The article was derived from the authors' own experiences as school principals. Its objective pointed toward the design of actions for the direction of the teaching-learning process departing from the principal's work in Junior High School. There are also defined the tasks that must be completed by the school principal from the pedagogical delivery, the upgrading of the teaching staff, the counseling and lesson control and of the direction and technical organs. Its practical outcome was evidenced in the learning quality in the institution where it was applied. Theoretical methods like the analysis – synthesis, inductive – deductive, systemic – structural, historical – logical and

Velázquez – Fombellida, Niurka, Iris Margarita Benítez – Ávila y Martha Tamara Labarta – Varona. La dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje como labor priorizada del director de secundaria básica. The direction of the teaching – learning process as the main function of the high school principal

síntesis, inducción-deducción, sistémico- modelling were used. In the same way estructural, histórico-lógico, modelación; empirical methods were applied such as: dentro de los métodos empíricos: observation, survey, interview, document observación, encuesta, entrevista, análisis analysis and expert's criteria, as well as de documentos y criterio de experto, se statistical ones.

aplicaron además métodos estadísticos. **Key words:** Secondary education, **Palabras clave:** Educación Secundaria educational scientific management, the Básica, dirección científica educacional, teaching – learning – management process, proceso de enseñanza-aprendizaje- tasks – school principal, pedagogical dirección, tareas-director escolar, actividad professional direction activity pedagógica profesional de dirección

## Introducción

Los procesos de cambio en lo político, social y económico, acontecidos en la década final del siglo XX e inicios del siglo XXI, a escala mundial, han determinado la necesidad de enfocar la atención a la educación, en especial al aprendizaje y a la formación de valores de los escolares, buscando adecuada respuesta al momento histórico que estos viven.

En Cuba, actualmente se llevan a cabo esfuerzos por consolidar el cambio educativo declarado en décadas anteriores. En medio de este contexto cobra especial significación la secundaria básica, nivel educativo de importancia en la formación de la personalidad del individuo. El modelo de escuela que se implementa, en proceso de cambios aún, busca lograr concreción y coherencia entre el fin de la educación y lo que necesita la sociedad para este nivel.

Es conocida la inconformidad de muchos padres sobre la durabilidad y uso que hacen los escolares del conocimiento que adquieren. Los problemas de aprendizaje tienden a acumularse de un grado a otro, se agudizan las posibilidades de continuidad de estudio al concluir el 9. grado, pues los resultados de las calificaciones en las asignaturas determinan el futuro profesional de estos adolescentes.

Corresponde a las estructuras de dirección de cada institución materializar la política trazada. Todas las figuras que intervienen en el proceso formativo tienen un rol definido y, a su vez,

Velázquez – Fombellida, Niurka, Iris Margarita Benítez – Ávila y Martha Tamara Labarta – Varona. La dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje como labor priorizada del director de secundaria básica. The direction of the teaching – learning process as the main function of the high school principal

son de suma importancia para lograr las metas planteadas, de forma determinante la del director escolar, que en su función de líder institucional resulta primordial.

Es cuestionable la tendencia a soluciones tácticas y de poco seguimiento, la actitud movida generalmente a lo urgente, a lo operativo, a dejar a cargo de las estructuras intermedias, en este caso, en jefes de grados, el seguimiento y control del proceso de enseñanza-aprendizaje, como si su responsabilidad fundamental al respecto estuviera en responder por los resultados a las estructuras superiores.

El objetivo del presente trabajo consiste en el diseño de acciones encaminadas a la dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje como labor priorizada del director de secundaria básica, como esfera de actuación fundamental en la actividad pedagógica profesional de dirección.

### **Materiales y métodos**

El análisis y síntesis, en el procesamiento de la información obtenida a partir de la literatura consultada con el fin de sistematizar los fundamentos teóricos y metodológicos en la determinación del problema, en el análisis de los resultados del diagnóstico y en la valoración de su pertinencia en la práctica.

La inducción-deducción, en las inferencias en cuanto a las causas del problema planteado y llegar a conclusiones; en el caso del sistémico-estructural como herramienta metodológica en la elaboración de las acciones para la dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje en la actividad del director de Secundaria Básica.

El método histórico-lógico se utilizó en el estudio de las etapas, regularidades y tendencias que han caracterizado la labor del director en la dirección del aprendizaje y de los fundamentos que existen sobre el objeto y, con ello, lograr un acercamiento a los antecedentes, a la fundamentación del problema científico y a las propuestas a realizar.

En cuanto a los métodos del nivel empírico fueron utilizados la observación en la etapa de exploración de la situación del problema científico, en el estudio diagnóstico; la encuesta, para obtener la información durante el estudio diagnóstico; la entrevista, en la obtención de información de los directivos y docentes en relación con el objeto de investigación, asimismo se aplicó el análisis de documentos en el estudio diagnóstico.

Velázquez – Fombellida, Niurka, Iris Margarita Benítez – Ávila y Martha Tamara Labarta – Varona. La dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje como labor priorizada del director de secundaria básica. The direction of the teaching – learning process as the main function of the high school principal

## **Resultado y discusión**

Se identifica la dirección como el proceso de conducir los esfuerzos de los seres humanos hacia el logro de un determinado objetivo previamente establecido.

En el análisis epistemológico realizado sobre esta temática se consultaron diferentes autores, entre los que destacan Bringas (1999), quien considera que “la dirección es una ciencia general que refleja el hecho de ser un proceso inherente a toda actividad social.”<sup>1</sup> Por su parte Marx (1965), refirió que la dirección es, ante todo, un fenómeno objetivo, consustancial al proceso de trabajo en todas las formaciones socioeconómicas. En tal sentido plantea:

*“Todo trabajo directamente social o colectivo en gran escala, requiere en mayor o menor medida una dirección que establezca un enlace armónico entre las diversas actividades individuales y ejecute las funciones generales que brotan de los movimientos del organismo productivo total, a diferencia de los que realizan los órganos individuales. [Por tanto, en su esencia más profunda ve a la dirección como] una relación de producción, además, sentó las bases para distinguir las relaciones de dirección de las restantes relaciones de producción. Esta función de dirección, de vigilancia y enlace se convierte en función del capital tan pronto como el trabajo sometido a él reviste carácter cooperativo.”<sup>2</sup>*

Otros autores, como Assmán (1997), consideran que “la dirección como relación social siempre significa la relación entre dirigentes y dirigidos y la recíproca subordinación entre ellos en cuanto a la realización de las metas establecidas.”<sup>3</sup> Omarov (1977), se refiere a la dirección como “las relaciones de los hombres, que surgen en el proceso de producción de bienes materiales.”<sup>4</sup>

Es necesario reseñar la Dirección Científica Educacional vista como “el proceso social para alcanzar, a partir de una determinada previsualización del futuro de la institución educacional, las metas fijadas; las formas de involucrar a los profesores, alumnos y el resto del personal

---

<sup>1</sup> Bringas, José L. Propuesta de modelo de planificación estratégica universitaria, p.72-79.

<sup>2</sup> Marx, Carlos. Manuscritos económicos y filosóficos de 1844, p.145.

<sup>3</sup> Assmán, G. Principios de la sociología marxista leninista, p. 218.

<sup>4</sup> Omarov, A. M. Elementos básicos de la dirección científica de la sociedad, p.107.

Velázquez – Fombellida, Niurka, Iris Margarita Benítez – Ávila y Martha Tamara Labarta – Varona. La dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje como labor priorizada del director de secundaria básica. The direction of the teaching – learning process as the main function of the high school principal

*en su ejecución y las vías para institucionalizar los cambios producidos en la formación integral de los participantes*<sup>5</sup>.

Las articulistas consideran que esta definición de Bringas se adecua al objetivo trazado, pues los argumentos que aporta son consustanciales al plan de acciones propuesto, pues su aplicación práctica se basa en una conducta anticipada, previsualizada y preventiva de la dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje, por parte del director escolar.

La coherencia en el tema lleva a las articulistas a asumir el concepto de Actividad Pedagógica Profesional de Dirección:

*“Aquellos actividad de carácter técnico-metodológico y científico-pedagógico, relacionada con el perfeccionamiento del contenido de la educación que se brinda a los estudiantes, así como con el sistema de evaluación, superación, calificación y recalificación del personal docente y los cuadros. Está dirigida a la transformación de la personalidad y al desarrollo profesional de los cuadros y docentes, en función de los objetivos que plantea el Estado a la formación de las nuevas generaciones.”*<sup>6</sup>.

Este autor considera que la actividad pedagógica profesional de dirección se desarrolla en el marco de un proceso de solución conjunta de tareas pedagógicas, tanto de carácter instructivas como educativas y en condiciones de plena comunicación con el docente o cuadro objeto de transformación, el colectivo pedagógico al que pertenece y las organizaciones políticas, estudiantiles, sociales y de masas que actúan en su entorno. Es por tanto, la actividad pedagógica profesional que realizan los dirigentes y cuadros sobre sus subordinados directos, para que puedan dirigir a su vez, la actividad pedagógica profesional de los docentes.<sup>7</sup>

La dirección del proceso de enseñanza constituye una de las principales esferas de actuación de los directores; en su materialización de las insuficiencias mostradas por los directores escolares de Secundaria Básica en la dirección del proceso de enseñanza aprendizaje son:

---

<sup>5</sup> Bringas, José L. Propuesta de modelo..., p. 28-29.

<sup>6</sup> Alonso Rodríguez, Sergio H.. El sistema de trabajo del MINED, p 47 y 48.

<sup>7</sup> Ibid., p. 48.

Velázquez – Fombellida, Niurka, Iris Margarita Benítez – Ávila y Martha Tamara Labarta – Varona. La dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje como labor priorizada del director de secundaria básica. The direction of the teaching – learning process as the main function of the high school principal

- \* Los directores no siempre pueden brindar suficientes alternativas en la dirección de este proceso, pues carecen en muchas ocasiones de elementos teóricos y/o metodológicos para hacerlo, sobre todo en grados y asignaturas donde no poseen una conveniente preparación.
- \* En las escuelas se evalúan los resultados de aprendizaje, no siempre utilizando la categoría de pronósticos y con frecuencia las acciones van dirigidas a solucionar problemas y no a prevenirlos.
- \* Los directores muestran preocupación por los resultados del aprendizaje, pero no siempre poseen protagonismo en la dirección de este proceso.

Como áreas de resultados claves en la dirección del aprendizaje en la actividad del director de Secundaria Básica, se propone:

- \* Considerar el proceso de entrega pedagógica como punto de partida en la dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje en las instituciones escolares.
- \* Asumir la superación del personal docente como vía fundamental para elevar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- \* Considerar el asesoramiento y control de la clase como camino indispensable en la dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje en la actividad del director.
- \* Reforzar el protagonismo del director escolar en los órganos de dirección y técnico, en función de lograr que pueda desde su labor y actividad dirigir el proceso de enseñanza- aprendizaje en su institución.

Propuestas de acciones para la labor del director escolar en la dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje, desde el proceso de entrega pedagógica.-

1. Organizar desde el plan anual de trabajo el calendario del proceso de entrega pedagógica en sus cuatro etapas para los egresados que le tributará la Educación Primaria. 1. etapa: junio, julio, agosto; 2. etapa: septiembre; 3. etapa: enero; 4. etapa: mayo, así como el seguimiento a este proceso en 8. y 9. grados.
2. Planificar y controlar el taller metodológico en cada grado de los elementos fundamentales que por etapas van arrojando las actividades previstas en el diagnóstico escolar y la elaboración de los instrumentos de diagnóstico para los estudiantes egresados de 6. grado.

Velázquez – Fombellida, Niurka, Iris Margarita Benítez – Ávila y Martha Tamara Labarta – Varona. La dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje como labor prioritizada del director de secundaria básica. The direction of the teaching – learning process as the main function of the high school principal

3. Definir de conjunto con la estructura de dirección la posible composición de los grupos pedagógicos a partir de la caracterización de los escolares y docentes, asegurando que desde la primera etapa se puedan cumplir todas las actividades previstas.
4. Planificar y controlar la preparación metodológica con jefes de grado y profesores donde se definan los núcleos básicos y principales invariantes a evaluar en las asignaturas prioritizadas y su tabulación.
5. Planificar para las cuatro etapas espacios de intercambio de docentes de la Educación Primaria y profesores que asumirán el 7. grado, para definir las acciones que den solución a los problemas detectados tanto en el aprendizaje como en la conducta.
6. Participación activa en las reuniones de padres, escuelas de educación familiar donde se debatan las acciones que de conjunto padres y profesores integrales acometerán en función de los resultados del aprendizaje.
7. Evaluación de los resultados individuales de cada grupo y docente a partir del comportamiento del aprendizaje y de la conducta manifestada en los escolares.
8. Rediseño del trabajo docente-metodológico y científico-metodológico del grado y de sus docentes.

Propuestas de acciones para orientar la labor del director escolar desde la superación del personal docente, en la dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje.-

1. Elaboración, control y seguimiento al diagnóstico de la estructura de dirección y de los docentes (como individuo y como profesional), determinando las necesidades de aprendizaje en el plano docente-metodológico, científico-metodológico y en la esfera de la cultura general integral.
2. Priorizar espacios de tiempo en talleres y seminarios a los resultados científicos que van obteniendo los docentes en las investigaciones que realizan, con énfasis en la maestría, de manera que se generalicen aquellos que van dirigidos al mejoramiento del aprendizaje.
3. Promover ambientes de lectura, reflexión, de constante actualización científica y de estimulación en los docentes que muestran interés hacia el perfeccionamiento de su labor pedagógica.
4. Crear bibliotecas especializadas en el tema (digital e impresa).

Velázquez – Fombellida, Niurka, Iris Margarita Benítez – Ávila y Martha Tamara Labarta – Varona. La dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje como labor priorizada del director de secundaria básica. The direction of the teaching – learning process as the main function of the high school principal

5. Ser ejemplo en su colectivo por la preparación alcanzada, el interés constante de superación y la creativa aplicación de la ciencia a los problemas de su institución.

Propuestas de acciones para la labor del director escolar en la dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje, desde el asesoramiento y la supervisión a la clase.-

1. Definir en el plan de trabajo metodológico del centro, el plan de asesoramiento y control a la clase, precisando cuáles de ayuda metodológica y de control, grado y grupo, teniendo en cuenta el diagnóstico del docente y las mayores dificultades en el aprendizaje de los estudiantes.
2. Concretar y cumplir el tiempo de autopreparación y preparación colectiva con el jefe de grado en función de los objetivos del plan de trabajo metodológico del mes y anual.
3. Prever el control diario al cumplimiento del asesoramiento y control de la clase de su estructura.
4. Revisión semanal de documentos a jefes de grados y profesores que presentan las mayores dificultades en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
5. Observación, entrevista a los estudiantes que presentan las mayores dificultades en el aprendizaje para buscar información acerca de la atención individualizada, del nivel de compromiso para mejorar sus resultados y del cumplimiento de la estrategia.
6. Evaluación mensual del desempeño de los jefes de grado, rediseño de su superación, de las acciones de dirección del aprendizaje de los grupos, grados y escuela y del Plan de Trabajo Metodológico anual y mensual, dando especial prioridad al aprendizaje.

Propuestas de acciones para la labor del director escolar en la dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje desde los órganos técnicos y de dirección (consejo de dirección).-

En el consejo de dirección se propone que al realizar el análisis del aprendizaje, se parta de:

1. La evaluación de los principales indicadores del desempeño de los jefes de grado con los indicadores.
2. Cumplimiento de los programas en cuanto a los resultados del aprendizaje por grupos.
3. Resultado de la evaluación educativa. Tendencias y casos que preocupan. Evaluación de las medidas por el docente, grado y familia.
4. Resultados de la revisión de documentos.

Velázquez – Fombellida, Niurka, Iris Margarita Benítez – Ávila y Martha Tamara Labarta – Varona. La dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje como labor priorizada del director de secundaria básica. The direction of the teaching – learning process as the main function of the high school principal

5. Definición de los principales problemas técnico-metodológicos y de dirección que evidenciaron el asesoramiento a clases y de las regularidades observadas en los resultados del aprendizaje por grado y grupo. Rediseñar los planes individuales de superación y de las acciones de la estrategia de aprendizaje.

### **Conclusiones**

Para lograr los objetivos propuestos en el Modelo de la Escuela Secundaria Básica es de vital importancia el protagonismo de los directores en la dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje en las instituciones, lo que hace necesario que estos directivos puedan contar con estas acciones como herramientas para hacerlo.

La utilidad práctica de la aplicación de estas acciones ha evidenciado su pertinencia para este nivel de educación.

### **Bibliografía**

ALONSO RODRÍGUEZ, SERGIO H. El sistema de trabajo del MINED. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana, Instituto Superior Pedagógico “Enrique José Varona”, 2002.

ASSMÁN, G. Principios de la sociología marxista-leninista. Berlín, Editorial Dietz, 1997.

BRINGAS LINARES, JOSÉ A. Propuesta de modelo de planificación estratégica universitaria. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana, Instituto Superior Pedagógico “Enrique José Varona”, 1999.

Colectivo de autores de la Dirección Nacional de Secundaria Básica. Modelo de la Escuela Secundaria Básica. La Habana, Molinos Trade, SA., 2007.

CUBA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Precisiones para la dirección del proceso educativo. Secundaria básica. La Habana, 1999.

MARX, C. El Capital. La Habana, Ediciones Venceremos, 1965. Tomo I.

OMAROV, A. M. Elementos básicos de la dirección científica de la sociedad. La Habana, Editorial Orbe, 1977. 2t.

VALIENTE SANDÓ, PEDRO. Concepción sistémica de la superación de los directores de Secundaria Básica. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Holguín, Instituto Superior Pedagógico “José de la Luz y Caballero”, 2002.

Velázquez – Fombellida, Niurka, Iris Margarita Benítez – Ávila y Martha Tamara Labarta – Varona. La dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje como labor priorizada del director de secundaria básica. The direction of the teaching – learning process as the main function of the high school principal

### ABOUT THE AUTHORS / SOBRE LAS AUTORAS

**M. Sc. Niurka Velázquez - Fombellida.** ([niurkavf@ucp.ho.rimed.cu](mailto:niurkavf@ucp.ho.rimed.cu)). Licenciada en Educación en la especialidad Geografía. Máster en Ciencias de la Educación. Profesora Principal Auxiliar. Asesora de categoría docente de la Vicerrectoría de Investigaciones y Postgrado. Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”, de Holguín. Avenida de los Libertadores Km. 3½. Teléfono: 482145. Reside en Ed.38, apto. 25. Reparto Pedro Díaz Coello. Holguín. Cuba. Línea de investigación: dirección escolar, esferas de actuación del directivo escolar, metodologías para su dirección.

**Lic. Iris Margarita Benítez – Ávila.** ([iris@ucp.ho.rimed.cu](mailto:iris@ucp.ho.rimed.cu)). Licenciada en Educación en la especialidad Español -Literatura. Profesora Instructora Principal de la Biblioteca Universitaria “Miguel de Cervantes Saavedra”. Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”, de Holguín. Avenida de los Libertadores Km. 3½. Teléfono: 481970. Reside en Calle 6, No.2. Esquina a 25. Reparto Piedra Blanca. Holguín. Cuba. Línea de investigación: identidad profesional en la formación inicial de educadores.

**Lic. Martha Tamara Labarta – Varona.** ([iris@ucp.ho.rimed.cu](mailto:iris@ucp.ho.rimed.cu)). Licenciada en Educación en la especialidad Marxismo-Leninismo e Historia. Profesora Instructora Principal de la Biblioteca Universitaria “Miguel de Cervantes Saavedra”. Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”, de Holguín. Avenida de los Libertadores Km. 3½. Teléfono: 481970. Reside en Ed.36, apto. 6. Reparto Pedro Díaz Coello. Holguín. Cuba. Línea de investigación: integración

**Fecha de recepción: 8 de junio 2012**

**Fecha de aprobación: 12 de octubre 2012**

**Fecha de publicación: 12 de abril 2013**