

## *Estudio diagnóstico de la dirección del trabajo metodológico en las direcciones municipales de educación*

### *A diagnostic study on the management of methodological work at municipal educational offices*

\*Orlando Ramos-Álvarez

\*\*Adrián Almaguer-Martí

\*\*\*Librada García-Leyva

\*Secundaria Básica ESBU: Calixto García. Municipio Calixto García, Holguín. Cuba. Licenciado en Educación en la especialidad Biología. Profesor Asistente. Máster en Dirección Educacional. Profesor de Biología. [orlandor@ho.rimed.cu](mailto:orlandor@ho.rimed.cu)

\*\*Universidad de Holguín. Cuba. Licenciado en Educación en la especialidad Geografía. Máster en Planeación, Administración y Supervisión de sistemas educativos. Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor Titular. Profesor del Centro de Estudio de Gestión Organizacional. [aalmaguer@uho.edu.cu](mailto:aalmaguer@uho.edu.cu)

\*\*\*Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. Profesora nivel superior especialidad Química. Profesor Titular. Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesora del centro de estudios pedagógicos Juan Bautista Sagarras Bles.

#### **Resumen**

Este trabajo concibe la caracterización de la dirección del trabajo metodológico en la dirección municipal de educación. Ello constituye una necesidad de investigar cómo se orienta en la estructura de dirección municipal y qué preparación poseen los subdirectores y jefes de departamento de las educaciones para su dirección. Se abordan en el proceso investigativo la consulta de fuentes personales y no personales. Esto permitió obtener información sobre la preparación de los responsables de su dirección sobre el dominio del modelo de la dirección del trabajo metodológico en la estructura de dirección municipal. Este proceso también abarcó los principales postulados de la política educacional del país y su precisión para la dirección municipal de educación. Además, se pudo determinar en la planificación del trabajo metodológico, la orientación para el funcionamiento de los niveles organizativos, la ejecución de la reunión de los órganos funcionales y las formas del trabajo docente-metodológico y científico-metodológico desarrollada.

**Palabras clave:** diagnóstico; dirección del trabajo metodológico; dirección municipal de educación

#### **Abstract**

This paper covers the characterization of the methodological work management at the municipal educational office. This triggers the research towards how the municipal management structure is oriented and its repercussion on the managing capabilities of deputy heads and head of departments at educational levels. During the research, it was necessary to consult personal and non-personal sources. This allowed getting information on the responsible individual's preparation about the mastery of methodological work model at the municipal educational office. This process also comprised the main stipulations about national educational policy concerning municipal educational office. Moreover, it facilitated the pinning down of methodological work, the orientation aiming at the functioning of organizational levels, the execution of functional organs meeting; as well as the accomplished forms of teaching-methodological and scientific methodological work.

**Key words:** diagnosis; management of methodological work; municipal educational office

#### **Introducción**

La diversidad de problemas globales y el acelerado desarrollo de la ciencia y la tecnología imponen significativos retos para el desarrollo sostenible de la sociedad. Los sistemas educativos nacionales, encargados de la formación de las nuevas generaciones para enfrentar los desafíos que impone el desarrollo, están urgidos de su constante perfeccionamiento para tratar de estar en consonancia con las exigencias actuales.

En Cuba se trazan y ponen en práctica políticas en función de lograr lo antes expresado, conscientes de que las nuevas demandas planteadas hoy a la educación exigen de una nueva visión en la concepción de la dirección del trabajo metodológico como proceso esencial que desarrollan los cuadros y funcionarios en los niveles de educación del Ministerio de Educación, que influye directamente en la preparación de los funcionarios y docentes encargados de materializar la obra educativa.

Aún cuando este reconocimiento es mayoritario, en el caso de la dirección del trabajo metodológico en la dirección municipal de educación resulta insuficiente porque no se orienta hacia lo interno de su estructura funcional.

En correspondencia con los elementos analizados se presenta uno de los resultados de la investigación que realiza este autor dirigida a atender la solución del problema científico relacionado con insuficiencias en la dirección del trabajo metodológico en la dirección municipal de educación que limita la preparación de los directivos y funcionarios que integran este nivel de dirección.

El estudio fue realizado de julio de 2015 a septiembre de 2016, por lo que incluyó diferentes etapas de dos cursos escolares consecutivos, que tuvo como objetivo caracterizar el estado actual de la dirección del trabajo metodológico en las estructuras municipales de educación en la provincia de Holguín.

El estudio exigió la sistematización de referentes teóricos de investigaciones realizadas, entre los que se destacan: los trabajos de (Almaguer, 2015; Alonso, 2006; Castel, 2002; García y Caballero, 2004; Manzano y Morales, 1999; Mesa, 2009; Rodríguez., 2010; Valle, 2006; Valiente., González & Del Toro, 2014) referidos a las estructuras organizativas, el trabajo metodológico y la dirección del trabajo metodológico.

Se asumió para la realización del estudio que las estructuras organizativas determinan la autoridad, responsabilidad y funciones de cada nivel de dirección, así como de los cargos y las relaciones que se establecen para el desarrollo de las actividades a partir del encargo social, de acuerdo con las exigencias de la sociedad, que se expresan en objetivos de trabajo de la dirección municipal de

educación. El trabajo metodológico constituye la vía principal en la preparación de los cuadros, funcionarios y docentes para dar cumplimiento a las direcciones principales del trabajo educacional.

Según los propósitos del estudio, se entendió por dirección del trabajo metodológico en la dirección municipal de educación el proceso sustentado en el diagnóstico permanente de la preparación de los subdirectores y jefes de departamento de las educaciones de la dirección municipal de educación, responsables de la planificación, organización, regulación, control y evaluación del sistema de actividades metodológicas y el funcionamiento de los niveles organizativos del trabajo metodológico, encargados de su implementación, a través de las formas: docente- metodológicas y científico – metodológicas, para propiciar el incremento progresivo de la preparación político-ideológica, pedagógico-metodológica, científico-técnica y de dirección de los cuadros y funcionarios de la dirección municipal de educación.

### **Materiales y métodos**

El estudio fue realizado entre los meses de julio del año 2015 y septiembre de 2016, por lo que incluyó diferentes etapas de dos cursos escolares consecutivos. Como criterios para selección de la muestra se consideraron:

- La clasificación de los municipios en grandes, medianos y pequeños planteada por el Ministerio de Educación (2010), en el documento Lineamientos generales para el análisis de las estructuras y plantilla de las direcciones provinciales, municipales y de centros docentes.
- Las normativas para la categorización de las direcciones municipales de educación en municipios grandes, municipios medianos, municipios pequeños, establecidas en la Resolución Ministerial No 233 /2012.
- Los subsistemas educacionales de la estructura municipal conformada por el Director Municipal, el Subdirector General, el Subdirector para los Subsistemas de Educación Preescolar y Especial, el Subdirector para los Subsistemas de la Educación Primaria, Secundaria Básica y Preuniversitario, el Jefe de Departamento de la Educación Preescolar , el Jefe de Departamento de la Educación Primaria, el Jefe de Departamento de las Educaciones Secundaria Básica y Preuniversitaria, y los metodólogos de la Educación Técnica y Profesional y de Educación de Adultos.
- Años de experiencia en la docencia, en la estructura municipal, en los cargos de dirección, como directores de escuela, categoría docente.

- Se delimitó en la dirección municipal de educación de la provincia de Holguín, los responsables de la dirección del trabajo metodológico, lo que determinó que de una población de 99 cuadros, (14 directores municipales, 42 subdirectores municipales, y 43 jefes de departamento), se seleccionó una muestra de 35 cuadros, que representó el 35.35 % de la población; además se consideró que de una población de 348 metodólogos se seleccionó una muestra de 122, para el 35.05 %, lo que unido a los parámetros que se alcanzaron en los demás criterios empleados, permitió sostener la muestra de cinco municipios como representativa de la población, que representan de la provincia el 37.5%, de los municipios clasificados como grandes y el 40 % de los municipios clasificados como medianos. No se seleccionó el municipio clasificado como pequeño, de acuerdo con la no correspondencia de los criterios planteados para la selección de la muestra.

A partir del objetivo se identificó como contenido del diagnóstico: la variable dirección del trabajo metodológico en la dirección municipal de educación, se determinaron dos dimensiones, ocho indicadores y cuarenta y cuatro criterios.

La primera dimensión referida a la preparación que poseen los subdirectores y jefes de departamento de la estructura municipal de educación para la dirección del trabajo metodológico se operacionalizó en tres indicadores: 1.1) Conocimiento de los principales postulados de la política educacional del país y su precisión en la dirección municipal de educación y la dirección del trabajo metodológico. 1.2) Conocimiento de los niveles organizativos funcionales para implementar los temas de preparación en las formas del trabajo docente-metodológico y científico-metodológico de la dirección municipal de educación. 1.3) Conocimiento sobre el funcionamiento de las formas del trabajo docente-metodológico y científico-metodológico.

La segunda dimensión fue la dirección del trabajo metodológico en la estructura de dirección municipal que comprendió otros cinco indicadores: 2.1) Diagnóstico del trabajo metodológico, 2.2) La planificación del trabajo metodológico, 2.3) La organización del trabajo metodológico, 2.4) La ejecución del trabajo metodológico, 2.5) El control y evaluación del trabajo metodológico,

Para la recogida de la información de la realidad a partir de los indicadores determinados se utilizaron como métodos, la encuesta, la entrevista: individual y grupal, análisis de documentos y la observación.

La encuesta: se elaboraron dos cuestionarios a partir de un conjunto de preguntas cerradas y abiertas que fueron aplicados a 30 de los 85 subdirectores y jefes de departamento de las educaciones de la

dirección municipal de educación (35.2%) de los catorce municipios de la provincia. Se encuestaron los 15 subdirectores municipales y 15 jefes de departamento de las educaciones de cinco municipios (Calixto García, Gibara, Rafael Freyre, Urbano Noris y Cacocum), con el propósito de identificar el nivel de preparación para la dirección del trabajo metodológico y la forma que desarrollan su contenido (la planificación, organización, regulación, control y evaluación) en la estructura de dirección municipal.

En la encuesta diseñada se utilizó una escala de: 5 = Muy adecuado, 4 = Bastante adecuado, 3 = Adecuado, 2 = Poco adecuado 1 = No adecuado. Se mide el grado o nivel de los indicadores utilizados, por lo que esta escala se corresponde con la siguiente nomenclatura:

Muy adecuado: se cumple muy satisfactoriamente con los requerimientos que define el indicador.

Bastante adecuado: se cumple satisfactoriamente con los requerimientos que define el indicador, aunque demanda perfeccionamiento en las condiciones en que se desarrolla.

Adecuado: existen limitaciones para el cumplimiento de los requerimientos que define el indicador.

Poco adecuado: existen dificultades significativas para el cumplimiento de los requerimientos que define el indicador.

No adecuado: escasamente se cumple con los requerimientos que define el indicador.

La entrevista individual: fueron aplicados a 5 de los 14 directores municipales de educación (35.7%), incluyó preguntas para conocer: la preparación que poseen sobre el dominio de los documentos de la política educacional nacional y su expresión en los documentos rectores del Ministerio de Educación, los métodos, técnicas que utilizan para determinar las principales necesidades y potencialidades de los subdirectores y jefes de departamento de las educaciones de la dirección municipal de educación en la dirección del trabajo metodológico, el dominio del modelo para la dirección del trabajo metodológico y el funcionamiento los niveles organizativos funcionales y las formas del trabajo docente-metodológico y científico-metodológico.

La entrevista grupal: se realizó a 122 de los 348 metodólogos municipales de las educaciones (35.7%) para conocer sobre: el dominio de los documentos que expresan la política educacional y los objetivos educacionales, el proceso de diagnóstico que se realiza en los departamentos de las educaciones, el funcionamiento los niveles organizativos funcionales y las formas del trabajo docente-metodológico y científico-metodológico.

El análisis de documentos: se llevó a cabo mediante la revisión de los planes de actividades de las direcciones municipales de educación, los planes de trabajo mensual y los partes de cumplimiento, los

sistemas de trabajo emitidos para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo metodológico.

La observación: se realizó a las actividades relacionadas con la planificación y organización del trabajo de las direcciones municipales de educación, al funcionamiento de las reuniones de los órganos funcionales del trabajo metodológico y al desarrollo de actividades relacionadas con el análisis de los resultados del control y evaluación del trabajo.

El procesamiento y análisis de los datos se realizó mediante la utilización de métodos y procedimientos estadísticos para la determinación de las medidas de tendencia central, a través del cálculo de la media aritmética y la mediana, así como, la utilización de técnicas cualitativas como el análisis de contenido y la triangulación, para elevar la objetividad del análisis de los datos y una mayor credibilidad de los hechos.

### **Resultados y discusión**

Dimensión 1 la preparación que poseen los subdirectores y jefes de departamento de la estructura municipal de educación para la dirección del trabajo metodológico.

Se revela falta de preparación en el orden teórico conceptual sobre los modelos de dirección del trabajo metodológico en la Dirección municipal de educación, sus componentes o etapas, los criterios aportados por las diferentes fuentes para su realización mediante la Resolución Ministerial 200/2014 Reglamento del trabajo metodológico del Ministerio de Educación, a través de las direcciones del trabajo metodológico (dirección docente-metodológica, dirección científico-metodológica) y las formas del trabajo metodológico o la utilización de las etapas del sistema de trabajo del Ministerio de Educación 1) Análisis previo del desarrollo de la actividad; 2)- Observación del desarrollo de la actividad y 3) Análisis posterior del desarrollo de la actividad.

Existe una percepción positiva en los directores municipales, subdirectores municipales, jefes de departamento de las educaciones y metodólogos en cuanto a la importancia de modelar en su integralidad la dirección del trabajo metodológico en la dirección municipal de educación, y a sus posibilidades de realización y éxito. Sus principales consideraciones se relacionan con: que tenga en cuenta las necesidades y potencialidades de los directivos de la dirección municipal de educación, se debe buscar la integralidad y coherencia en las relaciones de los niveles organizativos funcionales del trabajo metodológico que le permitan derivar actividades metodológicas para garantizar la preparación de los directivos y funcionarios de la estructura municipal y se dirija hacia la preparación de la

estructura municipal, para que pueda estar en condiciones de demostrar, orientar en correspondencia con los objetivos educacionales

Se revelan insuficiencias en la preparación de los principales documentos de la política educacional, en lo concerniente a las directrices u orientaciones de carácter general que guían el funcionamiento de la dirección municipal de educación y la dirección del trabajo metodológico, insuficiencia caracterizada en la práctica por limitaciones en la interpretación e implementación de los documentos sobre la política educacional en la planificación, organización, ejecución, control y evaluación del trabajo metodológico.

Se aprecia la falta de un conocimiento preciso acerca de los objetivos del Ministerio de Educación en las especificidades que orientan el contenido de la preparación de los cuadros y funcionarios de la dirección municipal de educación y de las actividades para la dirección del trabajo metodológico, aunque se evidencia un mayor dominio en reconocer el perfeccionamiento del sistema de dirección de cada nivel directivo e institución educativa. Resulta insuficiente el dominio de aspectos esenciales como el referido a la contextualización y el redimensionamiento para el alcance del objetivo a la dirección municipal de educación y de cada escuela.

La generalidad de los entrevistados y encuestados demuestra una preparación adecuada acerca de los documentos que norman el trabajo metodológico en la dirección municipal de educación. Los criterios reconocen que las resoluciones relacionadas con el Reglamento del trabajo metodológico del Ministerio de Educación, la Resolución sobre la Evaluación Escolar y las Adecuaciones para el trabajo en el curso escolar 2014-2015 en la práctica son las más utilizadas.

Se aprecia preparación sobre el funcionamiento del consejo técnico municipal como órgano funcional normado por la Resolución ministerial vigente de trabajo metodológico y la comisión de asignatura para asesorar el consejo de dirección y el seguimiento al desarrollo de los contenidos de estudio. Se refiere en la práctica limitaciones caracterizadas por la falta de órganos funcionales para el trabajo metodológico de los departamentos de las educaciones de la dirección municipal de educación.

Aun cuando difieren los criterios aportados por las diferentes fuentes acerca de las interacciones entre los niveles organizativos funcionales de la estructura municipal, del análisis realizado se concluyó que, en orden descendente, puede considerarse la existencia de Consejo técnico municipal- Reunión Departamental- Preparación de la asignatura, Consejo técnico municipal- Reunión Departamental, Consejo técnico municipal- Comisión de asignatura, Consejo técnico municipal- Reunión Departamental- Comisión de asignatura, Consejo técnico municipal- Colectivo de departamento.

Se revela una tendencia en la información de los entrevistados y encuestados en la dirección del trabajo metodológico, el desarrollo de relaciones entre el consejo de dirección municipal y el consejo técnico municipal, y estos con la reunión departamental y la comisión de asignatura, proyección de las relaciones que no aborda un enfoque integral de las influencias de la estructura organizativa de dirección en coordinación con los niveles organizativos funcionales y las formas del trabajo docente-metodológico y científico-metodológico.

Las formas del trabajo metodológico en que se manifiestan mejores niveles de preparación son la preparación de asignatura, el control a clases, el taller metodológico, el despacho metodológico, la reunión metodológica y la visita de ayuda metodológica, lo que resulta ser una condición favorable para asegurar el desarrollo exitoso de las actividades de la dirección del trabajo metodológico en la dirección municipal de educación. A ellas siguen, en orden descendente, la clase abierta, el seminario científico-metodológico, la clase metodológica y los talleres y eventos científico-metodológicos.

Dimensión 2 La dirección del trabajo metodológico en la estructura de dirección municipal.

La generalidad de los entrevistados y encuestados reconocen que los métodos y técnicas propios de la investigación educativa utilizados en la dirección municipal de educación para la recopilación de datos en función del diagnóstico y la valoración sistemática de fuentes de información sobre el trabajo metodológico son la observación, la encuesta y el análisis de documentos, la entrevista, y especifican la observación de actividades metodológicas.

En la realización del diagnóstico la generalidad de los encuestados revelan una tendencia de signo positivo en los criterios referidos a la valoración sistemática de las fuentes de información para la recopilación de datos que aportan los resultados del proceso de supervisión educativa a las escuelas, las que permiten determinar las principales necesidades y potencialidades. Se observa un comportamiento negativo en la valoración sistemática de las fuentes de información relacionadas con la recopilación de datos que aportan los resultados de las formas del trabajo docente-metodológico y científico-metodológico, desarrolladas en los niveles organizativos de la dirección municipal de educación.

En el ejercicio de la función de planificación se aprecia que los subdirectores municipales y los jefes de departamento de las educaciones presentan una situación positiva en la práctica sistemática en la determinación de los aseguramientos y recursos para la ejecución del sistema de actividades metodológicas orientadas a la preparación de los funcionarios de la estructura de dirección municipal.

Los aspectos negativos en esta función se refieren a la determinación de los temas de preparación en correspondencia con las necesidades y potencialidades derivadas del diagnóstico sistemático y su expresión en las formas del trabajo metodológico a utilizar y pronosticar las tendencias del desarrollo individual y colectivo.

La organización es la función de dirección en la que los subdirectores municipales y los jefes de departamento de las educaciones presentan un comportamiento con mayores dificultades, lo que resulta poco adecuado en correspondencia con los criterios relacionados con la orientación previa para el normal funcionamiento de los niveles organizativos funcionales del trabajo metodológico, y de los cuadros y funcionarios designados para la realización de los temas previstos en el plan de actividades de la dirección municipal de educación, así como el establecimiento de las coordinaciones para la realización de las formas del trabajo docente-metodológico y científico-metodológico. Presenta un comportamiento adecuado el criterio relacionado con prever los aseguramientos de recursos bibliográficos, informáticos y materiales, para la ejecución de las actividades metodológicas.

En el ejercicio de la ejecución del trabajo metodológico tienen un comportamiento positivo o que tiende a ello, los criterios referidos a la motivación que logran los temas de preparación desarrollados y la relación entre dirigentes y dirigidos, la comunicación reflexiva, participativa en el desarrollo de las actividades metodológicas en la Dirección municipal de educación. Se aprecia un comportamiento negativo en los criterios referentes al funcionamiento con enfoque de sistema de las reuniones de los niveles organizativos funcionales para la dirección del trabajo metodológico, así como el desarrollo de los temas de preparación enmarcados en las distintas formas del trabajo docente metodológico y científico metodológico, previstos en el plan de actividades y la planificación mensual de la dirección municipal de educación.

En el control y evaluación existe un comportamiento que revela una tendencia de signo positivo en los criterios referidos a la toma de decisiones, a partir de la información de los resultados de la supervisión educativa a las escuelas. Se observa un comportamiento negativo en el control que se ejecuta al cumplimiento de las reuniones de los órganos funcionales del trabajo metodológico y a las formas del trabajo docente-metodológico y científico-metodológico previstas en el plan de de actividades y la planificación mensual de la dirección municipal de educación y la calidad en la realización del análisis de la información obtenida de los resultados del control, considerando los juicios valorativos emitidos y la efectividad en la toma de decisiones.

Los resultados del estudio diagnóstico permitieron identificar las insuficiencias en la dirección del

trabajo metodológico en la dirección municipal de educación, que limitan la preparación de los directivos y funcionarios de la provincia de Holguín que integran este nivel de dirección.

Existen referencias que evidencian la necesidad de mejorar la dirección del trabajo metodológico como son las investigaciones de (Castel, 2001; González, 2009; González, Valiente, & Del Toro, 2014; Santiesteban, 2011; Valiente, 2001; Velázquez, 2014), que aportan resultados sobre el desempeño de los directivos escolares, en las que se reitera, entre los de mayores insuficiencias, la dirección del trabajo metodológico.

Además son considerados los resultados de las investigaciones desarrolladas por el Ministerio de Educación en los trabajos de (Mc Pherson, 2012; Silva, 2010; Torres, 2009) que aportan los resultados del estudio diagnóstico de la dirección del trabajo metodológico, al considerar las principales dificultades en el nivel de dirección municipal, el diagnóstico de cuadros y funcionarios, así como la falta de integralidad de los cuadros para dirigir el trabajo metodológico, lo que revela la necesidad de perfeccionar la dirección del trabajo metodológico en la dirección municipal de educación. El estudio realizado sobre el diagnóstico de la dirección del trabajo metodológico en las direcciones municipales de educación permite determinar el contenido de las prioridades para la preparación de los cuadros y funcionarios en este nivel de dirección.

El diagnóstico realizado aporta resultados y valoraciones sobre limitaciones en la práctica que fundamentan el problema que se aborda en la investigación del que forma parte y confirman la necesidad de establecer una propuesta para la dirección del trabajo metodológico en la dirección municipal de educación.

## **Conclusiones**

A partir del procesamiento y análisis de la información, del diagnóstico realizado en la provincia de Holguín, orientado a caracterizar el estado actual de la dirección del trabajo metodológico en las estructuras municipales de educación en la provincia Holguín, se pudo concluir que:

Al caracterizar los indicadores de la dimensión Preparación de los subdirectores y jefes de departamento de la estructura municipal de educación para la dirección del trabajo metodológico permitió determinar que es insuficiente. Las principales limitaciones están relacionadas con el insuficiente conocimiento en el orden teórico conceptual sobre los modelos de dirección del trabajo metodológico en la dirección municipal de educación, el poco dominio de las directrices u orientaciones de carácter general que guían el funcionamiento de la dirección municipal de educación

y la dirección del trabajo metodológico, y el insuficiente conocimiento de los niveles organizativos funcionales para proyectar las formas del trabajo docente-metodológico y científico-metodológico.

En correspondencia con los resultados analizados de los indicadores de la dimensión La dirección del trabajo metodológico en la estructura de dirección municipal evidencia que es adecuada, y se señalan como aspectos negativos:

En la planificación, la determinación de los temas de preparación en correspondencia con las necesidades y potencialidades derivadas del diagnóstico sistemático y pronosticar las tendencias del desarrollo individual y colectivo.

En la organización, la orientación previa para el adecuado funcionamiento de los niveles organizativos funcionales del trabajo metodológico, y de los cuadros y funcionarios designados para la realización de los temas previstos en el plan de actividades de la dirección municipal de educación.

En la ejecución, el funcionamiento con enfoque de sistema de las reuniones de los niveles organizativos funcionales para la dirección del trabajo metodológico, así como el desarrollo de los temas de preparación enmarcados en las distintas formas del trabajo docente-metodológico y científico-metodológico.

En el control y evaluación, el cumplimiento de las reuniones de los órganos funcionales del trabajo metodológico y las formas del trabajo docente-metodológico y científico-metodológico y la calidad en la realización del análisis de la información, considerando los juicios valorativos emitidos y la efectividad en la toma de decisiones.

### **Referencias bibliográficas**

Alonso, S. (2006). *Teoría de la dirección en educación*. La Habana: Material en soporte digital.

Caballero, E., Santiesteban, R., Sánchez, M. R., Labonit, D., Cabrales, R. (2013). El trabajo metodológico, vía efectiva para la dirección del proceso docente educativo. En Mc Pherson Sayú, M. (Comp.) *Seminario Nacional de Preparación del Curso Escolar 2012-2013*, pp.61-132). La Habana: Ministerio de Educación.

Castells, L. B. (2002). *Procedimiento para la dirección del trabajo metodológico en el departamento docente de secundaria básica*. (Tesis de maestría). Instituto Superior Pedagógico José de la Luz y Caballero, Holguín, Cuba.

Cerezal Mezquita, J. & Fiallo Rodríguez, J. (2004). *Cómo investigar en pedagogía*. La Habana: Pueblo y Educación.

- Cuba. Ministerio de Educación. (2010). *Lineamientos generales para el análisis de las estructuras y plantilla de las direcciones provinciales, municipales y de centros docentes*. La Habana: Material en soporte digital.
- Cuba. Ministerio de Educación. (2012). *Categorización de los centros docentes del Sistema Nacional de Educación. Resolución Ministerial No 233 /2012*. La Habana: Material en soporte digital.
- Ferrer, M., Castillo, M. M., Cisnero, D., Baute, N., Diodenes, M., López, D.,...Sánchez, M. R. (2012). La dirección del trabajo metodológico. Experiencia de Santiago de Cuba. En Mc Pherson Sayú, M. (Comp.) *Seminario Nacional de Preparación del Curso Escolar 2012-2013*, pp.99-134. La Habana: Ministerio de Educación.
- García, G. & Caballero, E. (2004). El trabajo metodológico en la escuela cubana. Una perspectiva actual. En Addine Fajardo, F. (Comp.) *Didáctica: teoría y práctica*, pp.274-290. La Habana: Pueblo y Educación.
- González Ramírez, J. (2009). *Modelo para la dirección de la formación previa del Director de Centro Docente desde el movimiento de la reserva especial pedagógica*. (Tesis doctoral). Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero, Holguín, Cuba.
- González, J., Valiente, P. & Del Toro, J. J. (2014). *Estudio diagnóstico del proceso de formación del director escolar en Cuba, en las condiciones del momento actual del desarrollo de la Revolución Educacional. (Resultado del Proyecto de Investigación "Formación del Director Escolar")*. Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero, Departamento de Dirección Científica Educacional, Holguín, Cuba.
- Hernández, R. & Fernández, C. (2007). ¿Cómo seleccionar una muestra? En *Metodología de la investigación I*, pp.213-241. La Habana: Félix Varela.
- Mesa, N. (2009). *El trabajo metodológico en el Preuniversitario*. La Habana: Sello Editor Educación cubana.
- Rodríguez, A. M. (2010) *Modelo desarrollador de organización del sistema de dirección de la Universidad de Ciencias Pedagógicas "José Martí"*. (Tesis doctoral). Universidad de Ciencias Pedagógicas José Martí, Camagüey, Cuba.
- Rodríguez, F., Quintana, A., García, E., Álvarez, M. (2007). *Introducción a la Estadística descriptiva*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Ruiz, A. (2003) *La Investigación Educativa*. La Habana: En soporte digital.

- Santiesteban, R. (2011). *La dirección de la formación permanente de los directores escolares zonales del sector rural*. (Tesis doctoral). Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero, Holguín, Cuba.
- Silva, R., Torres, E.R., Bosh, R., Delgado, R.L., Escalona, E., García, M., ....Tápanes, Z. (2010). El perfeccionamiento del trabajo metodológico en los diferentes niveles de dirección, para contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación. En Mc Pherson Sayú, M. (Comp.) *Seminario Nacional de Preparación del Curso Escolar 2010-2011*, pp.156-192 .La Habana: Ministerio de Educación.
- Valiente, P. (2001). *Concepción sistémica de la superación de los directores de secundaria básica*. (Tesis doctoral). Instituto Superior Pedagógico José de la Luz y Caballero, Holguín, Cuba.
- Valiente, P., González, J. & Del Toro, .J.J. (2014). *Resultado de Investigación # 5 Principios y Referentes Orientadores de la Formación Especializada del Director Escolar*. Proyecto de Investigación. Formación del Director Escolar (Institucional). Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero, Departamento de Dirección Científica Educacional, Holguín, Cuba.
- Velázquez, N. (2014) *La gestión del director escolar en la dirección institucional del proceso de enseñanza- aprendizaje en la Secundaria Básica*. (Tesis doctoral). Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero, Holguín, Cuba.