

## Original

### La planificación mensual de la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje de la zona escolar rural

Monthly planning of the institutional direction of the teaching-learning process of the rural school zone

Esp. Heriberto Suárez Suárez. Universidad de Holguín. [roselsp@uho.edu.cu](mailto:roselsp@uho.edu.cu)

Dr. C. Rosel Santiesteban Pupo. Universidad de Holguín. [roselsp@uho.edu.cu](mailto:roselsp@uho.edu.cu)

Dr. C. Niurka Velázquez Fombellida. Universidad de Holguín. [roselsp@uho.edu.cu](mailto:roselsp@uho.edu.cu)

Recibido: 29/08/2018 Aceptado: 20/10/2018

#### Resumen

El trabajo tiene como objetivo mejorar la planificación mensual de la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje de la zona escolar rural. Se propone un procedimiento que posibilita el proceso de toma de decisiones que realizan los directores escolares zonales del sector rural junto a su equipo directivo, para estructurar el despliegue del plan anual en el corto plazo (un mes). Con la aplicación del procedimiento se demostró que la propuesta realizada es pertinente y factible porque ofrece a los usuarios un conjunto de pasos, fases y tareas que lo hacen idóneo para su aplicación en la práctica.

**Palabras clave:** director escolar zonal; dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje; procedimiento

#### Abstract

The objective of the work is to improve the monthly planning of the institutional direction of the teaching-learning process of the rural school zone. A procedure is proposed that enables the decision-making process carried out by the zonal school directors of the rural sector together with their management team, to structure the deployment of the annual plan in the short term (one month). With the application of the procedure it was demonstrated that the proposal made is pertinent and feasible because it offers users a set of steps, phases and tasks that make it suitable for its application in practice.

**Keywords:** zonal school director; institutional direction of the teaching-learning process; process

#### Introducción

En la institución escolar es cada vez mayor la discusión en torno a la temática de equiparar los niveles educacionales entre las zonas escolares urbanas y rurales. En Cuba, una forma de ella,

son los talleres del sector rural, desde la base hasta la nación, los que han abierto nuevos espacios de participación en función de tal necesidad.

Este desafío transita por la forma de hacer posible la contextualización del nivel primario al sector escolar rural, para que responda a las especificidades de los procesos que en él se desarrollan hacia el cumplimiento del fin de la escuela primaria, consistente en “Contribuir a la formación integral de la personalidad del escolar, fomentando, desde los primeros grados, la interiorización de conocimientos y orientaciones valorativas que se reflejen gradualmente en sus sentimientos, formas de pensar y comportamiento, acorde con el sistema de valores e ideales de la Revolución Socialista”. (Rico, P. y otros, 2008, p.144).

Para lograr este fin la zona escolar rural (en lo adelante ZER) requiere del perfeccionamiento de la planificación de la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje.

La planificación, organización, regulación, control y evaluación del trabajo de la ZER se refiere a “...la actividad que desarrollan los directores escolares zonales del sector rural (en lo adelante DEZSR), que tiene como contenido la elaboración del plan anual, contentivo de las principales actividades de la ZER; así como, de los planes mensuales que garantizan su operativización, considerando los objetivos y tareas proyectadas por los niveles superiores, los resultados alcanzados por la institución educativa en las etapas anteriores y las condiciones objetivas y subjetivas presentes en la ZER”. (Santiesteban, R. 2011, p.65).

Mientras que la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje “alude a un supraproceso estratégico dentro del proceso directivo escolar, cuyo propósito es el aseguramiento de las condiciones que demanda el desarrollo efectivo del proceso de enseñanza-aprendizaje. Este se integra a partir de un conjunto de procesos que configuran varias de las esferas de actuación de la actividad profesional de dirección del director escolar”. (Velázquez, N. 2014, p. 8).

En este trabajo se incluye la definición de planificación mensual de la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje, para revelar el contenido específico que concierne a la actividad profesional de dirección del DEZSR y el colectivo pedagógico en la creación de las condiciones requeridas (de naturaleza diversa) para asegurar el desarrollo efectivo del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Por consiguiente, el plan táctico mensual garantiza la operativización del plan anual, para la concreción de los aseguramientos de las condiciones que demanda el desarrollo efectivo de la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje por los DEZSR, que tiene el encargo de asegurar la información, y la creación y mejoramiento sistemático de las

condiciones pedagógicas, organizativas y contextuales para el progreso de dicho proceso con los estudiantes de la ZER.

Las evidencias empíricas, adquiridas desde la práctica en la dirección de una ZER del autor, y un estudio diagnóstico que incluyó a directores escolares zonales del municipio de Calixto García, permitieron identificar insuficiencias en la planificación de la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje.

La presencia de estas carencias permitió identificar la existencia de una contradicción entre las exigencias a la efectividad de la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje y las insuficiencias en la planificación mensual de dicho proceso en la ZER.

En consecuencia, se determinó el siguiente objetivo: la elaboración de un procedimiento para mejorar la planificación mensual de la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje de la ZER del municipio Calixto García.

Los resultados se obtuvieron a partir del empleo de métodos de investigación de los niveles teóricos y empíricos; así como de técnicas y procedimientos estadísticos que posibilitaron el procesamiento e interpretación de los datos acopiados durante el trabajo de campo.

### **Población y muestra**

En esta investigación la ZER se define “como una institución educacional compuesta por varias escuelas del sector rural para atender la población infantil de un área geográfica relativamente pequeña bajo la dirección del Director Escolar Zonal”. (Cubillas, F. 2004, p.15).

Las escuelas del sector rural según las condiciones y características propias de cada zona se agrupan en cuatro variantes para tener una organización: variante 1: las escuelas rurales graduadas con un maestro por grados; variante 2: las escuelas semigraduadas de primero a cuarto grado, con un maestro de primero a tercero y uno en segundo y cuarto grado; variante 3: escuelas concentradas; variante 4: la escuela multigrado.

El estudio de la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje de la ZER exige profundizar en las definiciones dirección, proceso, proceso de enseñanza-aprendizaje, dirección institucional y dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje.

### **Análisis de los resultados**

A partir del análisis bibliográfico realizado por Velázquez (2014), se asumen los siguientes rasgos esenciales del concepto dirección: es una actividad social, es un sistema de relaciones interpersonales (de cooperación y subordinación), es un proceso, tiene un carácter consciente, en tanto se encamina a la obtención de objetivos racionales y está guiado por concepciones filosóficas y políticas de carácter general, presupone el alcance de los objetivos con el máximo

de efectividad, implica la influencia sobre las personas para asegurar la coordinación de las acciones y los esfuerzos individuales, supone la existencia de un subsistema dirigente y un subsistema dirigido, se encamina a asegurar la estabilidad y/o el cambio del sistema en que se lleva a cabo, su contenido funcional conlleva la planificación, organización, dirección (mando, regulación) y control del grupo social, se puede apreciar en dos formas de existencia: la dirección de procesos y la dirección de las personas, y tiene un condicionamiento histórico concreto y un carácter clasista. (pp. 13-14).

“El proceso se define como una transformación sistemática de los fenómenos sometidos a una serie de cambios graduales, cuyas etapas se suceden en orden ascendente”. (Chávez, J. y otros, 2012, p. 219).

El proceso enseñanza-aprendizaje que se analiza, en la institución escolar se produce en dos niveles: la dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje a nivel de aula bajo la responsabilidad del docente y la dirección institucional de dicho proceso bajo responsabilidad del director y su equipo directivo.

A partir de la práctica escolar y del análisis de la literatura consultada se reconoce la existencia de una dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje que se incluye en la actividad profesional de dirección del director escolar, configurada por procesos de naturaleza diversa.

La actividad profesional de dirección de los DEZSR “se refiere al conjunto de funciones y roles de contenido político-ideológico, técnico-metodológico, científico-pedagógico y administrativo que desarrollan estos directivos, para asegurar la concreción de la política educacional y lograr el cumplimiento del fin y los objetivos de la educación en la ZER, como tipo particular de entidad educativa, en correspondencia con las condiciones económicas, políticas y sociales de su comunidad. Dichas funciones y roles se materializan en la conducción de los procesos que configuran sus esferas de actuación profesional directiva, y en la dirección de los recursos humanos docentes y no docentes de la ZER”. (Santiesteban, R. 2011, p. 62).

“Las esferas de actuación profesional directiva constituyen los ámbitos configurados por los procesos pedagógicos y político-administrativos sobre los que operan los DEZSR. Las principales esferas son: la dirección de la educación en valores y el trabajo político-ideológico; la planificación, organización, regulación, control y evaluación del trabajo de la ZER; la dirección de la fuerza laboral (recursos humanos) de la ZER; la dirección del trabajo metodológico y científico pedagógico en la ZER; la dirección del trabajo con la familia y la comunidad en la ZER y el aseguramiento de los recursos materiales y financieros”. (Santiesteban, R. 2011, p. 65)

El proceso referente a la esfera de actuación: planificación, organización, regulación, control y evaluación del trabajo de la ZER tiene como contenido la elaboración del plan anual, contenido de las principales actividades de la ZER; así como, de los planes mensuales que garantizan su operativización, considerando los objetivos y tareas proyectadas por los niveles superiores, los resultados alcanzados por la institución educativa en las etapas anteriores y las condiciones objetivas y subjetivas presentes en la ZER.

Del análisis realizado se concluye que en una ZER para la dirección institucional del proceso de enseñanza aprendizaje intervienen los DEZSR y su equipo de dirección como subsistema dirigente y la dirección de los procesos (pedagógicos y político-administrativos sobre los que operan) y de las personas que interviene en dichos procesos como el subsistema dirigido en sus dos formas de existencia.

La planificación operativa de la ZER es un proceso de toma de decisiones, en el se distinguen las etapas: Identificación del problema, desarrollo de alternativas, elección de la alternativa más conveniente y ejecución del plan operativo.

El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización enumeran los objetivos y las directrices que deben cumplir en el corto plazo, mientras que el plan estratégico establece el futuro que queremos conseguir, el plan operativo materializa las estrategias elegidas para conseguirlo:

Cómo: Acciones que deben desarrollarse.

Cuándo: Secuencia temporal de las acciones.

Quién: Unidades, gestores y responsables de llevar a cabo y controlar las acciones.

Con qué: Medios materiales necesarios para su desarrollo.

Cuánto: Contribución o aportación de las acciones a la consecución de los objetivos estratégicos: Indicadores Operativos.

Por tanto, la planificación operativa de la dirección institucional del proceso de enseñanza aprendizaje de la ZER es el proceso de toma de decisiones que realizan los DEZSR junto a su equipo directivo, para estructurar el despliegue del plan anual en el corto plazo (un mes).

Elementos teóricos a tener en cuenta para la elaboración de un procedimiento

Considerando que la planificación de la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje de la ZER es uno de los procesos más importantes que realiza el DEZSR y su equipo directivo, resulta necesario referir los postulados de la dirección de procesos, entendida como un "...conjunto de actividades que permiten establecer la metodología, las

responsabilidades y los recursos necesarios para lograr los objetivos planificados en los procesos de una organización”. (Correa, 2011, p.50).

Se asume como proceso “...un conjunto de recursos (equipos, materiales, finanzas, personas, etc.,) y actividades (productivas, de servicios, de dirección, etc.), interrelacionadas en una secuencia lineal o no lineal, de fases e interfases, que transforman o actúan, según objetivos deliberados, sobre los elementos o sujetos que constituyen sus entradas, para obtener determinadas salidas que responden a su propósito esencial. Se concibe que todo proceso incluya una realimentación que lo ajusta en función de las salidas que debe lograr. La dimensión del proceso guarda dependencia con el plano de análisis adoptado; pero en todos los casos ha de precisarse su inicio y final”. (González, L. 2006, p.6)

De las concepciones de la gestión de procesos se utiliza el concepto de procedimiento de González, L. (2006) que lo define como “(...) la descripción del cómo debe ejecutarse el proceso o un conjunto o red de procesos (...)” que “(...) se puede expresar con diferentes grados de detalle, según el grado de documentación y precisión necesaria. Es recomendable minimizar las llamadas especificaciones críticas o invariantes, dejando adecuadas flexibilidades de ajuste para afrontar coyunturas y particularidades. En el procedimiento se describe el cómo, quién, cuándo, dónde, etc., con claridad y racionalidad.” (p. 7)

Para la estructuración del procedimiento de la planificación mensual de la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje de las zonas escolares rurales del municipio Calixto García se consideró la propuesta de Velázquez (2014), adaptada a la naturaleza del objeto de estudio. Se tuvieron en cuenta los siguientes elementos:

- Definición del objetivo del procedimiento.
- Precisión de su alcance, es decir, el campo y las limitaciones de su aplicación.
- Definición de las responsabilidades (quién ejecuta el procedimiento y quién lo controla).
- Planteamiento de los pasos del procedimiento, con la precisión de sus objetivos específicos y la descripción detallada de lo que debe hacerse en cada etapa, o sea, las tareas directivas que puntualizan el contenido de cada etapa.

Procedimiento para la planificación mensual de la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje de las zonas escolares rurales del municipio Calixto García

El procedimiento práctico que se propone se sustenta en los presupuestos teóricos de la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje y en las concepciones sobre la gestión basada en proceso.

Contenidos del procedimiento:

Objetivo: Ofrecer un procedimiento a los DEZSR que les permita mejorar la planificación mensual de la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Alcance: Como herramienta de carácter metodológico es útil al nivel primario de la estructura municipal de educación para la preparación y supervisión a los DEZSR en función de ejecutar secuencialmente las acciones de la planificación mensual de la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje de la ZER y a los DEZSR para hacer dicha planificación.

Limitaciones: Su aplicación requiere del trabajo en grupo y la ubicación de las escuelas en diferentes comunidades limita el encuentro entre los participantes.

Responsabilidades: El equipo metodológico del nivel primario de la dirección municipal de educación tiene la responsabilidad de la preparación y supervisión (control, asesoramiento, mediación y evaluación) de los DEZSR para la aplicación del procedimiento y los DEZSR, de conjunto con el resto de los miembros de su consejo de dirección, la de su aplicación en las zonas escolares rurales.

Marco temporal: Se aplica durante todo el mes de trabajo en la institución escolar rural.

Estructura del procedimiento: El procedimiento está compuesto por tres pasos, dos fases y 23 tareas.

Primer paso: Diseño del plan mensual de la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje de la ZER.

El diseño del plan mensual de la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje de la ZER es un proceso que tiene lugar sobre la base de la información derivada del plan anual y del análisis y seguimiento al diagnóstico integral de la institución escolar, tiene como contenido la determinación de los objetivos, las fases y tareas que definen la intencionalidad, el alcance y los resultados que se esperan en el proceso de enseñanza-aprendizaje escolar. Supone, igualmente, la precisión de los plazos y momentos de su realización, las personas participantes en su ejecución, y los recursos financieros, materiales y tecnológicos requeridos; así como, el desarrollo de las acciones organizativas que coadyuvan al aseguramiento de las condiciones que dicho proceso demanda.

Marco temporal: Cuarta semana del mes anterior.

Objetivo: Planeamiento y aseguramiento organizativo del trabajo del mes de la ZER para la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje, en función de crear las condiciones informacionales, organizativas, pedagógicas, metodológicas, científicas y políticas e ideológicas que este proceso reclama.

Descripción: En correspondencia con el objetivo de este paso, el DEZSR, de conjunto con los demás miembros de su consejo de dirección, centrará su atención en la obtención de información pertinente para la elaboración del plan de trabajo del mes en la escuela, en función de asegurar las tareas que tributan a la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje. Se agrupará en dos fases:

De obtención de la información.

De planeación y organización.

La fase 1.1. De obtención de la información, materializa dicho propósito a partir del examen del plan anual y su puntualización para la planeación mensual, a partir del análisis de los resultados del balance del mes anterior contenido del diagnóstico integral de la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje de la ZER.

Tareas directivas que se sugieren desarrollar en la fase de obtención de la información

1. Análisis de los resultados del trabajo metodológico y de la supervisión escolar, realizados durante el mes que culmina.
2. Identificación de las regularidades derivadas de la aplicación y los resultados de la evaluación escolar (sistemática, parcial y final), relativas al dominio de los objetivos y el contenido de las asignaturas, los grados y el nivel de los alumnos.
3. Análisis del comportamiento de los indicadores de eficiencia escolar.
4. Valoración del funcionamiento de los órganos de dirección, metodológicos y de participación escolar, en función de la proyección, la ejecución, el control, la evaluación y la toma de decisiones relacionadas con la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.
5. Organización y ejecución del componente educativo de la evaluación escolar.
6. Determinación de las potencialidades y necesidades relacionadas con el desempeño profesional de los docentes y con los niveles alcanzados en el proceso de formación de los alumnos.
7. Determinación de las principales potencialidades y necesidades del entorno comunitario, la familia y de las organizaciones que hacen vida en la escuela que pueden influir (positiva o negativamente) en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los escolares.
8. Revisión del parte de cumplimiento del plan mensual del mes en curso y del plan individual de los directivos y docentes.
9. Revisión del plan de trabajo anual.
10. Implementación de las orientaciones de los siguientes órganos de dirección y técnicos:  
Reunión de información análisis y control del trabajo municipal, reunión de la comisión de

asignaturas a nivel municipal, puesto de dirección del aprendizaje alcanzado por los estudiantes a nivel de consejo popular.

La fase 1.2. De planeación y organización: consiste en la determinación de los objetivos, resultados esperados, actividades y tareas directivas, tiempos necesarios y momentos de su ejecución, personas implicadas, recursos materiales, que se concretan en el plan táctico mensual, sobre la base del análisis de la información obtenida en la fase anterior.

Tareas directivas que se sugieren desarrollar en la fase de planeación y organización del plan mensual.

1. Elaboración del plan mensual de la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje de la ZER, a partir la información derivada de la fase anterior y organizada por esferas de actuación como pueden ser: trabajo metodológico, superación del personal docente, trabajo científico-pedagógico, organización escolar, ambiente escolar, trabajo con la familia y la comunidad, trabajo con las organizaciones que hacen vida en la escuela, aseguramiento de recursos, entre otras.
2. Establecimiento de los registros de datos relativos a la implementación de la planificación mensual de la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje y el desarrollo de los órganos de dirección, metodológicos y de participación escolar a los que compete valorar sus diferentes acciones.
3. Revisión del cumplimiento de los planes individuales de los directivos y docentes relativos a su formación y desarrollo.
4. Preparación de directivos y docentes en el cumplimiento de las tareas del plan mensual.
5. Organización de la distribución del tiempo de trabajo de directivos, docentes y escolares.
6. Organización del régimen diario de vida de la escuela y el horario docente.
7. Concepción del funcionamiento sistémico de los órganos de dirección, técnicos y de participación escolar en función de la proyección, organización, regulación, control y evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje.
8. Determinación y aseguramiento de la disponibilidad de recursos bibliográficos y tecnológicos, en correspondencia con las necesidades del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Segundo paso: De ejecución del plan mensual de la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje.

La ejecución del plan mensual de la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje de la ZER es un proceso cuyo contenido se centra en la ejecución, regulación,

control y evaluación de las acciones planificadas para garantizar las condiciones que requiere la realización del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Marco temporal: Durante el mes de trabajo.

Objetivo: Puesta en práctica, regulación, control y evaluación sistemática de la planificación mensual de la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje de la ZER, en función de mantener y mejorar las condiciones informacionales, pedagógicas, metodológicas, organizativas y contextuales que dicho proceso exige.

Descripción: En este paso, el DEZSR de conjunto con los restantes integrantes del equipo directivo concentrarán sus esfuerzos en la puesta en práctica del plan de la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje, y en el desarrollo de acciones directivas para su regulación, control y evaluación sistemática.

Durante su desarrollo, su equipo dirige (regulan, controlan y evalúan) la ejecución de las tareas que aseguran los procesos para el mejoramiento de la profesionalidad pedagógica (el trabajo metodológico, la superación del personal docente y el trabajo científico pedagógico) y la optimización de las condiciones contextuales (la organización escolar, la atención al ambiente físico y sociopsicológico y el aseguramiento de los recursos) para el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En consonancia con lo anterior, en este paso se pone en práctica el plan mensual que tiene como contenido la ejecución de las acciones diseñadas y aseguradas organizativamente en el paso anterior, y se enmarca temporalmente durante el mes de trabajo. El DEZSR concentrará su labor en aquellas acciones que le posibilitan regular, controlar y evaluar sistemáticamente la realización del proceso de enseñanza-aprendizaje y sus resultados para retroalimentar dicha puesta en práctica y actualizar el diagnóstico integral, con vistas a la planificación del próximo mes.

Tareas directivas que se sugieren desarrollar para la puesta en práctica del plan mensual

1. Funcionamiento de los órganos de dirección y técnico.
2. La regulación, control y evaluación que realiza el DEZSR y su consejo de dirección sobre todas las tareas planificadas.

Tercer paso: De balance del cumplimiento del plan mensual

Marco temporal: Durante la última semana de trabajo del mes.

Objetivo: Constatar en qué medida se ha mejorado la dirección institucional de proceso de enseñanza-aprendizaje, con el cumplimiento de cada una de las tareas planificadas en el plan mensual de la institución.

Descripción: En este paso, el DEZSR junto a su equipo de dirección se concentrarán en el balance de las tareas del plan mensual de la ZER, durante su desarrollo evalúan la ejecución de las tareas planificadas para el mejoramiento de la profesionalidad pedagógica (el trabajo metodológico, la superación del personal docente y el trabajo científico pedagógico) y la optimización de las condiciones contextuales (la organización escolar, la atención al ambiente físico y sociopsicológico y el aseguramiento de los recursos) para el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Tareas directivas que se sugieren para el análisis del cumplimiento del plan mensual

1. Obtener los datos sobre el cumplimiento de las tareas planificadas.
2. Elaboración de la información y el parte cumplimiento de las tareas planificadas.
3. Análisis de los resultados del cumplimiento del plan de trabajo.

El procedimiento expuesto se aplica en el municipio de Calixto García, a partir del curso escolar 2015-2016, lo que ha favorecido la mejora del proceso de planificación mensual de la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje de la ZER.

## **Conclusiones**

4. La sistematización de los referentes bibliográficos de la planificación mensual de la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje permitió determinar como presupuestos teóricos que sustentan el procedimiento elaborado, la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje y las concepciones sobre la gestión basada en proceso.
5. La elaboración del procedimiento tuvo como finalidad mejorar de la planificación mensual de la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje de las zonas escolares rurales del municipio Calixto García.
6. Los resultados obtenidos, a partir de la aplicación del procedimiento para la planificación mensual de la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje de las zonas escolares rurales por los DEZSR del municipio Calixto García, muestran que la propuesta realizada es pertinente y factible porque ofrece a los usuarios un conjunto de pasos, fases y tareas que lo hacen idóneo para su aplicación en la práctica.

## **Referencias Bibliográficas**

Chávez, J. y otros (2012). *Pedagogía*, tercera edición. Cuba.

- Coppery, S. Silva, R. y Rodríguez, J. (2008). Talleres del sector rural. Una vía para la calidad educativa, Folleto 6. Publicitar, Filial de Producciones Gráficas. Cuba.
- Correa, A. (2011). *La evaluación institucional del hospital militar de ejército de Holguín en su condición de sede universitaria*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias. Universidad de Ciencias Pedagógicas "José de la Luz y Caballero". Holguín. Cuba.
- Cubillas, F. (2004). *Modelo de dirección con enfoque participativo para la zona escolar rural*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico "Félix Varela Morales". Santa Clara. Cuba.
- Fayol, H. (1977). *Administración Industrial y General*. México: Herrero Hermanos, SUCS. S.A.
- García, G. (2002). *Contribución a la reorganización del campo científico de la administración: una propuesta epistemológica*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Pedagógico "José Antonio Echeverría". La Habana. Cuba.
- González, J. Valiente, P. y Del Toro, J. (2014). *Estudio diagnóstico del proceso de formación del director escolar en Cuba, en las condiciones del momento actual del desarrollo de la Revolución Educativa*. (Resultado del Proyecto de Investigación "Formación del Director Escolar"). Departamento de Dirección Científica Educativa. Universidad de Ciencias Pedagógicas "José de la Luz y Caballero". Holguín. Cuba.
- Guerra, M. (2005). *La Evaluación de la calidad del proceso de dirección de los Institutos Superiores Pedagógicos*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico "José de La Luz y Caballero". Holguín. Cuba.
- Lara, F. y Lorente, J. (2008). Dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje de las personalidades históricas en la escuela rural. En: Formación integral de los niños y las niñas del sector rural. (Folleto No. 4). Ciudad de la Habana. Cuba.
- Rico, P. y otros (2008). El Modelo de escuela primaria cubana: Una propuesta desarrolladora de educación, enseñanza y aprendizaje. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, La Habana.
- Romero, T. y otros (2004). Una propuesta pedagógica para planificación, ejecución y control del trabajo en las zonas rurales, folleto 1. Publicitar, Filial de Producciones Gráficas. Cuba.
- Santiesteban, R. (2011). *La dirección de la formación permanente de los directores escolares zonales del sector rural*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Universidad de Ciencias Pedagógicas "José de la Luz y Caballero". Holguín. Cuba.

Ugalde, L. (2001). *Hacia un modelo de director escolar serrano*. Tesis presentada en opción del título de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana. Cuba.

Ugalde, L. (2008). El docente en el aula multigrada. --En Curso de multigrado y escuelas de montaña. -La Habana: ICCP. En soporte digital.

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. Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”. Holguín. Cuba