

ISSN: 2773-7349

## Revista del Instituto Tecnológico Superior Jubones

2021

Número / 1

Enero /Abril



## EL SISTEMA DE TRABAJO EN LA ESCUELA

## THE SCHOOL WORK SYSTEM

Lázara Herrera Martínez

E-mail: lherrera@iccp.rimed.cu

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4134-198X>

Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (ICCP), Cuba

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Herrera Martínez, L. (2021). El sistema de trabajo en la escuela. *Revista Sociedad & Tecnología*, 4(1), 38-46.

### RESUMEN

En el presente artículo se ofrece un estudio acerca del sistema de trabajo en las instituciones educativas que asume una concepción estratégica al poner al hombre en el centro del proceso y como recurso de dirección, a la vez que constituye objeto y fin del mismo, como expresión suprema de los objetivos del sistema. El sistema de trabajo en los diferentes niveles de dirección se concibe, planifica, organiza, desarrolla, controla y evalúa en tres etapas, en cada una de las cuales se realizan actividades encaminadas al cumplimiento de los objetivos.

#### Palabra clave:

sistema, sistema de trabajo, escuela

### ABSTRACT

This article offers a study about the work system in educational institutions that assumes a strategic conception by putting man at the center of the process and as a management resource, as well as being the object and purpose of it, as an expression supreme goal of the system. The work system at the different levels of management is conceived, planned, organized, developed, controlled and evaluated in three stages, in each of which activities are carried out aimed at achieving the objectives.

#### Keyword:

system, work system, school

### INTRODUCCIÓN

Los cambios económicos, técnicos, científicos, culturales, ideológicos, políticos de las sociedades contemporáneas, le plantean a la institución educativa exigencias crecientes con vista a cumplir el encargo social que se les tiene encomendado. Todo ello obliga cada vez más, a garantizar una eficiente dirección que permita alcanzar los objetivos propuestos.

En el sector de la educación, el sistema de dirección ha sido definido como: "...el conjunto de elementos estructurales, funcionales y procesales que utiliza el organismo en sus distintos niveles central, provincial, municipal y de base para organizar, ejecutar, controlar y evaluar el desarrollo educacional en los distintos subsistemas del Sistema Nacional de Educación y en los tipos de centros docentes que se le

subordinan”<sup>1</sup>

El sistema de dirección está compuesto por subsistemas, cada uno de los cuales conforma un sistema en sí mismo, a saber: sistema de interacción con el medio, sistema normativo, sistema de gobierno, sistema organizativo, sistema tecnológico y sistema de trabajo. Todos estos subsistemas están estrechamente relacionados; siendo el sistema de trabajo el engranaje alrededor del cual se mueven los restantes.

Dadas estas condiciones tenemos que pensar en un sistema de trabajo que adquiere una dimensión estratégica muy peculiar toda vez que posee al hombre como recurso de dirección, a la vez que constituye objeto de dirección y fin del mismo como expresión suprema de los objetivos del sistema.

## DESARROLLO

En el diseño del Sistema de Trabajo del MINED aplicable a todos sus niveles de dirección, se define el sistema de trabajo como: “Un sistema de superación continua de la capacidad de dirección de todos los cuadros y funcionarios, en busca de la integralidad profesional. Un método para el perfeccionamiento de toda la gestión de dirección educacional. Una estrategia para la optimización constante del proceso docente educativo en todos los niveles de dirección”<sup>2</sup>

El Dr. Valle, Alberto (2003) refiere “es el conjunto de componentes interrelacionados y lógicamente estructurados y el conjunto de relaciones que permiten la realización de un determinado trabajo profesional sobre la base de cumplir ciertas funciones y con el fin de lograr los objetivos trazados”<sup>3</sup>

El sistema de trabajo está integrado por las actividades de interacción sistemáticamente desarrolladas entre dirigentes y dirigidos, los objetivos formativos que éstos persiguen, los métodos que favorecen el cumplimiento de los mismos, y los modos de actuación que permiten optimizar las relaciones de dirección. Constituye la dinámica del proceso de dirección y expresa el orden del funcionamiento del sistema (Calvas,

Espinoza & Herrera, 2019).

El sistema de trabajo coloca al hombre como sujeto y objeto del proceso de dirección y constituye un sistema de superación permanente de los directivos y docentes (Ortega, Espinoza & Herrera, 2020). Está relacionado con la actividad pedagógica profesional de dirección, en los procesos de organización, desarrollo, control y evaluación de cada una de las acciones que se planifican en la interacción entre dirigentes y colaboradores.

Un aspecto significativo es el carácter cíclico en que transcurre el sistema de trabajo y su relación con la ejecución de las funciones de dirección. A propósito, en el VIII Seminario Nacional aparece que todos los aspectos que es necesario cumplir durante el desarrollo de la actividad de dirección, constituyen un ciclo de funciones que no siempre se presentan en el mismo orden, pues forman un ciclo en espiral que teóricamente comienza con la planificación y termina con el control.

Al respecto el Dr. C Valle, Alberto (2003) expresa...“en realidad, ese ciclo se cierra solamente para dar comienzo a otro, que introducirá en el sistema de trabajo los cambios necesarios en correspondencia con los resultados del control y con los objetivos que determinan un nivel más alto de desarrollo”.<sup>4</sup> Este ciclo de trabajo se considerará en dependencia del plazo de tiempo requerido para el cumplimiento del o los objetivos propuestos, según el alcance de estos, así se diseñarán ciclos mensuales, por períodos, por semestres y como es lógico, cada curso escolar comprende un ciclo muy abarcador que propiciará al sistema ir perfeccionando su funcionamiento con vista a alcanzar la materialización cada vez más eficiente del fin y los objetivos.

Estas reflexiones conllevan a confirmar que este carácter cíclico del sistema ocurre en forma de espiral ya que en correspondencia con los resultados obtenidos cuando se cierra un ciclo, se fijan objetivos que determinan un nivel más alto de desarrollo, ello implica que la gestión del sistema se eleva a un nivel superior de eficacia, en la búsqueda de las tendencias perspectivas de desarrollo, cuyo pronóstico conduce al alcance de los objetivos fijados. Sólo de esta manera se garantiza la perdurabilidad y eficiencia estable del sistema de trabajo, de lo contrario se produce un

<sup>1</sup> Alonso, Sergio. Sistema de trabajo del MINED. Tesis presentada en opción del grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ICCP.—La Habana--, 2001

<sup>2</sup> Alonso, Sergio. Sistema de Trabajo del MINED. Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ICCP. La Habana, 2001

<sup>3</sup> Valle Lima, A y otros. “Sistema de trabajo del director y el docente”. Material mim. 2003

<sup>4</sup> ibidem

estancamiento que se revierte en la inestabilidad del sistema de trabajo.

Se caracteriza por los principios básicos siguientes:

### 1. El hombre como centro del sistema

Principio rector que define su existencia. Supone que el hombre –más que objeto de dirección—es un sujeto activo de su propia dirección. Exige que el sistema se conciba, aplique y perfeccione a partir de las necesidades de las personas que integran la organización y con la activa participación de la misma en la gestión directiva. Se sustenta en tres ideas básicas:

- Lo que se dirige no son instituciones, territorios ni procesos, sino las personas que participan en ellos.
- Ninguna organización es capaz de alcanzar en su gestión resultados superiores a las habilidades y capacidades del personal que la integra.
- El desarrollo corriente y perspectivo de una organización depende del nivel de desarrollo alcanzado por su personal, del grado de motivación, participación y compromiso de cada uno de sus integrantes en la gestión que se realiza, y de la disposición de los mismos para llevar a la institución a niveles superiores.
- La responsabilidad que tiene cada dirigente de potenciar el perfeccionamiento de sus subordinados: Principio que exige a cada dirigente aprovechar el sistema para estimular sistemáticamente en cada uno de sus subordinados directos, el desarrollo de los modos de actuación profesional que requiere el cumplimiento de los objetivos generales de la organización. Exige conocer la personalidad y el nivel de desarrollo profesional de cada integrante del sistema, revelar las tendencias del desarrollo individual, dirigir el desarrollo profesional de cada individuo partiendo de sus necesidades reales y conjugar sus intereses individuales con los colectivos y sociales.

### 2. Los objetivos formativos, como fines específicos del sistema:

Principio que expresa la proyección al futuro del sistema, porque exige que se aplique pensando en los objetivos formativos que se deben alcanzar y los modos de actuación que se quieren sistematizar. Supone que, con la puesta en

marcha del SISTEMA DE TRABAJO, los dirigentes --progresivamente y en cascada-- trazan objetivos relacionados con la formación personal y profesional que requiere cada uno de sus subordinados directos, y ofrecen la orientación ideopolítica de los modos de actuación que se esperan de ellos, con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos generales de la organización. Implica proporcionar un grupo de preceptos, instrucciones, normas o reglas en el ejercicio de la autoridad, capaces de regir la conducta de los dirigentes en sus relaciones con los dirigidos en toda la organización.

### 3. El desarrollo de un continuo proceso de interacción entre dirigentes y colaboradores

Principio que expresa la significación profesional del sistema. Exige que sus etapas y pasos se desarrollen como un proceso comunicativo y de influencias recíprocas entre dirigentes y dirigidos, orientado a la búsqueda conjunta del “mejor método” para elevar la calidad; marco en el cual se promueva el reajuste de los modos de actuación profesional de los participantes y se generen inquietudes desarrolladoras en ellos. Implica el desarrollo sistemático de actividades interactivas --como reuniones, despachos, encuentros e intercambios, entre otras--, en función de los objetivos formativos predeterminados, así como la sistemática evaluación del desempeño en su cumplimiento para reorientar los modos de actuación profesional.

### 4. El entrenamiento de los subordinados por sus respectivos dirigentes:

Principio que expresa el carácter metódico del SISTEMA DE TRABAJO. Exige la utilización de la ayuda metodológica, que *se utiliza con el fin de conducir al individuo hasta lograr máximos rendimientos en el desempeño de su labor.*

### 5. La conjugación del proceso de dirección y la dirección de procesos:

Principio que exige el desarrollo de las relaciones de subordinación y cooperación entre dirigentes y dirigidos, en la propia dinámica funcional del SISTEMA DE TRABAJO:

- Dentro de cada nivel de dirección, el sistema se proyecta básicamente, hacia el desarrollo de las relaciones de subordinación; mientras que en las relaciones que éste establece con los restantes --ya sean estructuras superiores, inferiores o paralelas--, se proyecta predominantemente, hacia el desarrollo de las relaciones de

cooperación en la dirección de los procesos.

- en la interacción dirigente-dirigido se proyecta hacia el desarrollo de las relaciones de subordinación entre ellos y, por tanto, tiene un contenido predominantemente administrativo; lo cual no niega que --por la forma en que se desarrollen las mismas-- puedan generar también relaciones de cooperación en la dirección de los procesos y contener aspectos técnico-metodológicos.
- sin embargo, en la interacción dirigente-dirigente que no implique subordinación, así como en la interacción dirigido-dirigido, se proyecta hacia el desarrollo de las relaciones de cooperación en la dirección de los procesos y tendrá un contenido eminentemente técnico-metodológico; lo cual no niega que tales relaciones se establezcan bajo la influencia de las relaciones de subordinación a las que cada uno de ellos se encuentra sometido, e incluso que --de manera momentánea y funcional-- concilien el establecimiento de ciertas relaciones de subordinación entre ellos.

#### 6. El desarrollo de la actividad pedagógica profesional de dirección, como parte insoslayable de la actividad de dirección:

Principio que expresa la correspondencia del sistema con las ideas pedagógicas y de dirección más avanzadas, así como la constante aplicación y desarrollo de las mismas a través del propio funcionamiento del sistema. Requiere que el dirigente se reconozca y actúe como maestro --y alumno-- de sus subordinados directos. Implica la conjugación armónica de la gestión administrativa, el trabajo técnico-metodológico y la actividad científico-pedagógica. Exige que el sistema se despliegue como un proceso de toma de decisiones fundamentadas en los principios ético-pedagógicos, en las ciencias pedagógicas y en las ciencias de la educación (Guamán, Espinoza & Herrera, 2020).

El sistema de trabajo en los diferentes niveles de dirección se concibe, planifica, organiza, desarrolla, controla y evalúa en tres etapas, en cada una de las cuales se realizan actividades encaminadas al cumplimiento de los objetivos trazados, como se muestra a continuación:

#### 1. Análisis previo para el desarrollo de la capacidad de dirección

- Autopreparación de los integrantes de las estructuras de dirección acerca de los objetivos, contenidos, de las diferentes actividades metodológicas, realización de las reuniones de los órganos técnicos y de dirección, preparación metodológica de los docentes, entre otros.

#### 2. Desarrollo de la capacidad de dirección

- Desarrollo de las acciones planificadas.

#### 3. Análisis posterior al desarrollo de la capacidad de dirección.

- Realización de las reuniones de los órganos técnicos y de dirección para la valoración de las acciones realizadas final.
- Proyección de la etapa de trabajo siguiente.

#### El sistema de trabajo del director

El director de la institución educativa debe garantizar el desarrollo de un proceso de planificación participativo, donde él se convierta en el principal planificador de la organización que dirige, logrando implicar a todo el colectivo en la toma de decisiones.

Propósitos indispensables en el proceso de planificación estarán dirigidos a: definir los objetivos de trabajo para lograr el desarrollo a corto, mediano y largo plazo, lograr organización y coordinación entre los implicados en interés del cumplimiento de los objetivos y garantizar eficiencia y eficacia en la implementación de lo planificado, así como en la comprobación de su ejecución mediante las diferentes formas de control, donde es importante el empleo de métodos que permitan evidenciar su calidad.

El directivo debe encargarse de convertir los acuerdos aprobados en el Consejo de Dirección en actividades que se proyecten desde la planificación, lo que permitirá su organización y cumplimiento.

Cada especialista proyectará en su plan individual la actividad que desarrollará, en la que participará o de la cual es responsable, con su previo aseguramiento, documento que se someterá a la revisión y aprobación por el director.

La preparación del director y la determinación del tiempo necesario para el desarrollo del proceso de planificación en su institución, serán factores determinantes para erradicar prácticas negativas como: inversión de energía y tiempo en acciones no sustantivas para el cumplimiento del objeto

social de la institución, superposición de tareas al no ser previstas en su momento, exceso de tareas extraplanes, insuficientes acciones de aseguramiento a las tareas principales, no precisión de tareas en el tiempo real, poca profundidad en la revisión y aprobación del plan de los subordinados, valoración y cumplimiento formal de tareas.

Tengamos entonces presentes, el llamado del Presidente del Consejo de Estado y de Ministros cuando expresó:

“Hoy más que nunca tenemos que ser *excelentes planificadores*, meditar y valorar cada acción que realicemos, con una visión abarcadora de qué vamos a hacer y cómo lo haremos para lograr los objetivos propuestos con su cumplimiento, la austeridad y racionalidad de los gastos deben estar presente en cada tarea que se planifique”.

La Dr. C Ojeda, Magaly (2001) refiere: “cada actividad que se lleva a cabo en la escuela sólo constituye un componente de todo el sistema que se organiza para dar cumplimiento al fin y objetivos del nivel, por eso se requiere de un proceso de dirección integrador, que conduzca con eficiencia la acción de todos los factores de la institución”<sup>5</sup>

Esa misión la asume el director de la escuela, con el apoyo que le brindan la estructura, los órganos de dirección y la participación activa de todo el colectivo de alumnos, trabajadores, familia y comunidad, cada uno de los cuales cumplen funciones y tienen objetivos a lograr, vinculados al fin y los objetivos.

Según Espinoza, Toscano y Torres (2018), se entenderá como sistema de trabajo del director al conjunto de actividades pedagógica profesionales interrelacionadas y lógicamente estructuradas y al conjunto de relaciones que realiza y establece el director para la conducción exitosa del proceso pedagógico en la institución docente con el fin de lograr la formación integral de los alumnos.<sup>6</sup>

Los objetivos del sistema de trabajo del director son los siguientes:

- Dirigir la educación de los adolescentes mediante el diseño de una estrategia de trabajo para la escuela, para los grados y para cada grupo docente, a partir del diagnóstico de las características de cada adolescente, de su ambiente familiar y social que permita orientar al colectivo pedagógico hacia la autoafirmación

de la personalidad del escolar en correspondencia con el fin y los objetivos previstos para el nivel.

- Orientar al colectivo pedagógico de la escuela en el cumplimiento del fin y los objetivos del nivel, teniendo en cuenta los principios de la optimización, la evaluación profesoral, el entrenamiento metodológico conjunto, el trabajo con los órganos técnicos, de dirección y del Instituto Superior Pedagógico, con vistas al diagnóstico del trabajo de los docentes y a la capacitación de ellos.
- Propiciar un sistema de relaciones entre los estudiantes, los colectivos pioneriles, el claustro, las organizaciones políticas y de masas, el consejo de escuela y la comunidad, que contribuya a formar en el adolescente una cultura de diálogo y debate, que le permita asumir posiciones reflexivas y actitudes positivas respecto a las relaciones interpersonales y a las tareas revolucionarias de las nuevas generaciones.
- Establecer un estilo pedagógico científico a partir de formas de trabajo grupal e individual, que garantice el desarrollo de las capacidades intelectuales y manuales, que contribuya a la formación de orientaciones valorativas éticas y morales, sobre la base de las necesidades individuales y sociales y del desarrollo alcanzado por ellos.
- Impulsar la actividad científica de los docentes y pioneros, mediante la realización de investigaciones individuales y colectivas, participación en foros y eventos científicos, movimiento de pioneros creadores y cualesquiera otras modalidades de trabajo científico, que contribuya a fomentar la necesidad de investigar como parte imprescindible de la labor cotidiana de todos y en función de enriquecer la vida personal y satisfacer las necesidades de la localidad y de la sociedad en sentido general.
- Propiciar en el proceso de enseñanza que los alumnos se apropien de los conocimientos, habilidades y procedimientos para aprender, de las normas de comportamiento individual y social y de orientaciones valorativas positivas que se expresen en el contenido de enseñanza de las diferentes asignaturas del plan de estudios y que conduzca que tanto las

<sup>5</sup> García Ojeda Magalys. y otros. Hacia el Perfeccionamiento de la escuela primaria. 2001. Editorial pueblo y Educación. Pag. 36

<sup>6</sup> Lima, Valle Alberto y otros. E sistema de trabajo del docente y del director de escuela. Vas para su superación.

actividades docente y extradocentes que desarrollen los escolares que reflejen los ejes transversales priorizados por la sociedad.

- Orientar el sistema de relaciones escuela - familia - comunidad, diseñando una estrategia que favorezca el cumplimiento de las funciones educativa y socializadora de la escuela y la convierta en el principal centro de la comunidad promotor de la cultura local y nacional (Herrera & Espinoza, 2020).
- Instrumentar que las actividades docentes y extradocentes permitan establecer un ambiente patriótico en el centro, mediante las visitas a los museos y lugares de interés histórico, intercambios con combatientes y personalidades de la cultura, exposiciones, etc. que contribuyan a formar en los estudiantes los valores de cubanía, de identidad nacional, de
- defensa de la soberanía y de la patria socialista.
- Contribuir a la formación laboral de los estudiantes a partir de la instrumentación del principio de la combinación e integración del estudio con el trabajo en sus diferentes formas, propiciando la participación de alumnos y docentes en las labores agrícolas relacionadas con la escuela en el campo o al campo, y en huertos y parcelas de autoconsumo. Poner en función concreta el componente laboral de cada actividad docente o extradocente que se realice en la escuela, para el cumplimiento de este principio de la Educación Cubana.
- Establecer los vínculos necesarios con los centros de los que se reciben a los que se tributan estudiantes egresados del nivel, de modo que se garantice la continuidad de estudios de todos los alumnos a partir de la formación vocacional y orientación profesional de ellos y del diagnóstico y pronóstico de sus conocimientos, habilidades, intereses, motivaciones y necesidades del entorno y de la nación respectivamente.
- Organizar un movimiento deportivo y cultural, que irradie a la comunidad y que contribuya al logro de un desarrollo físico y cultural acorde con las características y necesidades de la edad, que le propicie bienestar y le permita incorporarse de forma activa a las diferentes actividades físico - recreativas.

- Preparar a los adolescentes para el cumplimiento adecuado de sus futuros roles como padres, como trabajadores y como ciudadanos, de modo tal que mantengan una conducta responsable ante esos deberes.
- Organizar actividades docentes y extradocentes que contribuyan a fomentar el cumplimiento de las normas que favorezcan el cuidado de su salud y la de los que le rodean.

Teniendo en cuenta los objetivos anteriores y que los componentes del sistema de trabajo del director pueden ser asumidos desde el punto de vista de los tipos de actividades que éste realiza consideraremos entonces los siguientes:

- El político ideológico.
- El proceso enseñanza aprendizaje
- La Preparación y superación
- El Funcionamiento del dentro
- La actividad técnico administrativa

A continuación, explicamos cada una de las funciones del sistema de trabajo del director:

Función formativa:

Esta abarca la transformación del recurso humano (hombre) durante el transcurso del proceso de dirección, a largo plazo y se vincula con la función reguladora de la dirección científica, ya que es en este momento del ciclo de dirección del sistema donde tiene lugar la demostración de los procedimientos y acciones a ejecutar que posteriormente son objeto de control y evaluación, lo que hace al individuo tomar conciencia de sus problemas y necesidades fundamentales y en base a ello encaminar esfuerzos para lograr solucionarlos (Herrera & Espinoza, 2020). Como se puede apreciar esta función tiene mucho que ver con las etapas de uno de los métodos de dirección descrito anteriormente: la ayuda metodológica.

Otra arista importante de esta función es la concerniente a la formación de cuadros, a través de uno de los contenidos básicos de dirección: la política de cuadros, en lo que se refiere al trabajo de captación sobre la base de las potencialidades que se manifiestan en la práctica, lo cual presupone una labor de preparación y formación del potencial y la reserva de cuadros (Poma & Granda, 2020).

Función desarrolladora:

Esta función tiene un nexo muy estrecho con la

anterior, expresándose no sólo en la madurez del objeto de dirección como resultado de un proceso formativo, sino además en su orientación como un sujeto activo en el proceso de dirección (y aquí entra a jugar un papel fundamental la delegación de autoridad, la dirección colectiva con responsabilidad individual, el centralismo democrático; como formas de desarrollar al individuo) y más aún en la explotación al máximo de sus potencialidades creadoras. Igualmente, desde esta otra función también se concibe el trabajo con la reserva de cuadros.

#### Función socializadora:

Se traduce en el carácter abierto del sistema de trabajo que se da en la escuela, o sea en las interrelaciones de trabajo que se establecen con los factores sociales (instituciones culturales, deportivas, recreativas, científicas; organizaciones políticas y de masas, familia y comunidad). Además, desde la óptica de esta función se considera el carácter masivo de la educación en nuestro país, su encargo social en correspondencia con los intereses de nuestro sistema socioeconómico y su carácter clasista respondiendo a la ideología de la clase obrera.

#### Función integradora:

Esta función posee una estrecha relación con una de las características esenciales que define al sistema de trabajo, consistente precisamente en la interrelación armónica entre sus componentes, de manera que constituya un todo en función del logro del fin y objetivos de la institución.

Particularmente en el subsistema de recursos de dirección esta función adquiere una magnitud especial dada por el hecho de que en este se agrupan los componentes con los cuales cuenta el director para llevar a vías de hecho su proceso de dirección. En el caso de los recursos humanos se tiene que generar un nivel de integración tal en la ejecución de las acciones dirigidas a conseguir el fin supremo (en este sentido subyace la teoría de la formación del colectivo), expresadas en el grado de relaciones de trabajo que se establecen entre ellos como parte de la estructura organizativa, cuyos canales recorre el flujo de información en forma de línea de mando, cuando es de arriba hacia abajo, y de retroalimentación cuando es de abajo hacia arriba, teniendo en cuenta el carácter cíclico en espiral en que transcurre el sistema de trabajo.

Por otra parte, al considerar los recursos materiales, no podemos limitar la integración al

plano de las personas que intervienen en el proceso de dirección, sino que entre estas y los recursos materiales con que se cuenta, también surge un tipo de relación afectiva que facilita y estimula la labor del personal con compromiso e implicación.

#### Función movilizadora:

Es el resumen de las funciones anteriores, ya que se interpreta como la capacidad de convocatoria que debe caracterizar al director de un centro, el papel emprendedor que imprime a su colectivo de trabajo sobre pilares fundamentales tales como la exigencia, la autoridad ganada sobre la base de su ejemplo y por consiguiente, el liderazgo como premisa indispensable para arrastrar a las masas hacia la materialización de los objetivos del sistema.

Como se puede apreciar a lo largo de la descripción de cada una de las funciones, estas se caracterizan por poseer entre ellas un nexo indisoluble, cuya ruptura en la práctica no es posible ya que tienen puntos de contacto y elementos de unas que penetran en otras. Su separación se subjetiviza sólo por el hecho de su estudio casuístico. Este nivel de interacción no se restringe sólo a las funciones, sino que va más allá, trascendiendo a los distintos componentes del sistema de trabajo, agrupados en más de un subsistema antes mencionados, tal y como se ha tratado de demostrar en la explicación de las funciones.

### CONCLUSIONES

La organización del sistema de trabajo requiere de una acertada dirección para el cumplimiento del fin y los objetivos de cada nivel de enseñanza. Para ello se asumirá la concepción de situar al hombre en el centro de la transformación como recurso del proceso (alumno, docente, padres, entre otros) y como resultado o producto logrado.

El éxito de los directivos se define, en la capacidad para abarcar de conjunto la complejidad de la situación, establecer las prioridades, organizar el trabajo, cohesionar las fuerzas, exigir disciplina, educar con ejemplo, explicar las necesidades de cada tarea, convencer, entusiasmar, levantar el espíritu y movilizar la voluntad de la gente.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alonso, S. (2001). Sistema de Trabajo del MINED. Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias



- Pedagógica. ICCP. La Habana.
- Boldiriev, N. I. (1982). Metodología de la organización del trabajo educativo. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
- Calvas Ojeda, M. G., Espinoza, E., & Herrera Martínez, L. (2019). Fundamentos del estudio de la historia local en las ciencias sociales y su importancia para la educación ciudadana. *Conrado*, 15(70), 193-202.
- Colectivo de Autores. (1984). VIII Seminario Nacional a Dirigentes, Metodólogos e Inspectores de las Direcciones Provinciales y Municipales de Educación. MINED. Parte III. La Habana.
- Espinoza, E., Toscano Ruíz, D. F., & Torres Ortiz, S. E. (2018). Gestión de las tecnologías de la información; un desafío del ámbito académico universitario en el Siglo XXI. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*.
- García Ojeda M. et al. (2001). Hacia el Perfeccionamiento de la escuela primaria. 2001. Editorial pueblo y Educación. Pag. 36 -39
- García Ramis, L y otros. Los Retos del Cambio Educativo. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de la Habana. 1996. Pag. 15
- Guamán Gómez, V. J., Herrera Martínez, L., & Espinoza, E. (2020). Las competencias investigativas como imperativo para la formación de conocimientos en la universidad actual. *Conrado*, 16(72), 83-88.
- Herrera Martínez L. (2013). Estrategia de dirección para la implementación del modelo de escuela primaria. Tesis doctoral.
- Herrera Martínez, L. H., & Espinoza, E. (2020). La relación familia-escuela y el rendimiento escolar. *Revista Científica Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 5(3), 16-20.
- Ortega, F., Espinoza, E., & Herrera, L. (2020). Vigencia del libro de texto ante las Tecnologías de la Información las Comunicaciones. *Revista Científica Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 5(2), 11-17.
- Poma Guerrero, P. N., & Granda Ayabaca, D. M. (2020). El director escolar como líder de la comunidad educativa. *SOCIEDAD & TECNOLOGÍA*, 3(1), 29-38. <https://doi.org/10.51247/st.v3i1.59>
- Valle Lima A. D. (2001). La dirección educacional. Apuntes. En soporte magnético. Pag.
- Valle Lima Alberto y otros. El sistema de trabajo del docente y del director de escuela. Vías para su superación.