



*“(...) hay una buena escuela cuando hay buenos cuadros en la escuela, un buen director, buenos dirigentes y un buen colectivo de profesores; conscientes, combativos, exigentes. ¡Y qué problema disponer de un buen director para cada una de las miles de escuelas que tenemos (...)!”*

*(Castro Ruz, F, 1979)*

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS  
"CAPITÁN SILVERIO BLANCO NÚÑEZ"  
SANCTI SPÍRITUS  
FILIAL PEDAGÓGICA UNIVERSITARIA  
TRINIDAD



TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE  
MÁSTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MENCIÓN SECUNDARIA BÁSICA

TÍTULO: "ACTIVIDADES METODOLÓGICAS  
PARA FORTALECER LA  
PREPARACIÓN EN DIRECCIÓN DE  
LOS DIRECTORES DE SECUNDARIA  
BÁSICA EN EL NUEVO MODELO"

AUTOR: Lic. Osmary Felicia Hernández Espinosa  
TUTOR: MsC: José Francisco Muñoz Ruiz

TRINIDAD, 2010

## SINTESIS:

La necesidad de fortalecer la preparación de quienes dirigen el proceso docente educativo en las Secundarias Básicas del territorio, constituye una prioridad para las estructuras metodológicas municipales en el contexto de la universalización, dada la misión que se le asigna a esta figura para dirigir los diferentes procesos en la escuela. Lograr un fortalecimiento en la preparación del director en los cinco componentes básicos: preparación política, para la defensa, económica, técnico profesional y en dirección, a partir del diagnóstico inicial que reflejó las mayores necesidades de atención en el último de estos, lo que constituyó el propósito esencial. La autora de la investigación presenta actividades metodológicas encaminadas a fortalecer la preparación en dirección a los directores de esta educación en el nuevo modelo. En el desarrollo de la misma se utilizaron métodos científicos del nivel teórico, empírico, estadísticos y matemáticos; que permitieron la constatación de los resultados en los diferentes momentos de la investigación y medir la efectividad de las actividades metodológicas propuestas. En la constatación final se evidenció la transformación alcanzada, al lograrse la preparación de los directores para dirigir la nueva escuela Secundaria Básica. Por los resultados obtenidos se recomienda su utilización en otras educaciones del territorio.

## INDICE GENERAL:

<b>CONTENIDOS</b>	<b>PÁG.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1 CONSIDERACIONES TEÓRICAS - METODOLÓGICAS ACERCA DEL PROCESO DE PREPARACIÓN EN DIRECCIÓN A DIRECTORES DE LA SECUNDARIA BÁSICA.</b>	<b>9</b>
1.1 Consideraciones sobre la preparación en dirección.	<b>9</b>
1.1.2 La superación de los cuadros en el proceso de universalización pedagógica.	<b>15</b>
1.2 Necesidad de una transformación en la Educación Secundaria Básica.	<b>23</b>
1.3 La escuela y el director como figura central en la dirección del proceso docente educativo en el nuevo modelo de Secundaria Básica.	<b>32</b>
<b>CAPÍTULO II. LA PREPARACIÓN EN DIRECCIÓN DEL DIRECTOR DE SECUNDARIA BÁSICA EN TRINIDAD.</b>	<b>41</b>
2.1 Constatación de la fase Inicial del nivel de preparación en dirección de los directores de Secundaria Básica en el nuevo modelo en Trinidad.	<b>41</b>
2.2- Fundamentación de las actividades metodológicas para fortalecer la preparación en dirección a directores de Secundaria Básica en el nuevo modelo en Trinidad.	<b>47</b>
2.2.1 Actividades metodológicas para fortalecer la preparación en dirección de los directores de Secundaria Básica en el nuevo modelo en Trinidad. Descripción.	<b>51</b>
2.3 Resultados obtenidos con la aplicación de las actividades metodológicas para fortalecer la preparación en dirección de los directores de Secundaria Básica en el nuevo modelo en Trinidad.	<b>70</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>73</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>74</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>75</b>
<b>ANEXOS</b>	

## INTRODUCCION:

La constante preparación de los directivos constituye un factor de extrema importancia en la actualidad mundial, así que no es casual la atención especial que en este sentido se presta por los países desarrollados.

En América Latina este factor adquiere mayor relevancia porque en todos los países se requiere de directivos capaces de enfrentar con éxito los complejos procesos que se suceden en el mundo contemporáneo para subsistir como nación libre e independiente, frente a un mundo neoliberal y unipolar.

En Cuba la preparación de los directivos (cuadros) y sus reservas es una tarea altamente priorizada por el Partido y el Gobierno, por lo que desde el triunfo revolucionario, en enero de 1959, se han venido realizando esfuerzos en este sentido en todos los sectores del país. Bencomo Cabrera, Rodolfo (2004: 4).

El Ministerio de Educación (MINED), unido a su objetivo esencial de que el hombre alcance su pleno desarrollo, ha tenido en cuenta la preparación que para ello deben tener los dirigentes del sector.

En Cuba han existido tres grandes revoluciones educacionales, desde 1959 hasta nuestros días, la primera caracterizada por un grupo de reformas y por la relevante Campaña de Alfabetización.

La Segunda Revolución Educacional (1971 a 1999) es la etapa en que se comenzó a materializar la idea de combinar el estudio con el trabajo, reconocidos los logros alcanzados en el Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba (1975), donde se convocó al MINED a consolidarlos.

En respuesta a este llamado se inició a partir del curso escolar 1975-1976 el Plan de Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación mediante el que se realizaron varias transformaciones entre las que se destaca la creación de los Institutos Superiores Pedagógicos (ISP) en 1976, centros responsabilizados con la formación de los profesionales de la educación y su constante preparación.

El período comprendido entre 1976 y 1987 estuvo dirigido a cumplir la política educacional trazada, fruto del diagnóstico y pronóstico científico del desarrollo educacional. El objetivo principal consistió en adecuar la educación a las necesidades

del país y en correspondencia con las condiciones concretas del proceso revolucionario y los avances del progreso científico técnico a escala internacional, para ello se desarrollaron los seminarios nacionales para dirigentes, metodólogos e inspectores de las direcciones provinciales y municipales de Educación, cuyos contenidos se convirtieron en documentos normativos para capacitar a los dirigentes del sector.

En este proceso se encontraba inmerso el MINED a principios de la década de 1990 cuando se produjo la desintegración del Sistema Socialista en Europa Oriental y la desaparición de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS), lo que constituyó un fuerte impacto negativo que afectó la vida socioeconómica del país.

En el marco de las difíciles condiciones creadas por el inicio del período especial el MINED se propuso continuar las actividades educacionales en cualquier situación, y mantener su perfeccionamiento, muestra de ello fue la creación del movimiento de la Pre Reserva y Reserva Especial Pedagógica (PREP) en 1990, como cantera de los futuros directivos educacionales. Calderón Mora, María de las Mercedes (2007:6).

Como parte de la política de formación de cuadros, por la creciente necesidad de fortalecerla, y garantizar la continuidad y el perfeccionamiento de la política educacional y de cuadros, quedó definido que el objetivo primordial era utilizar la cantera natural existente en estos institutos y durante un proceso de preparación promoverlos a formar parte de la Reserva Especial Pedagógica (REP), movimiento que constituye la reserva de cuadros del sector educacional.

En el curso 1995-1996 se hizo un análisis por el MINED de los resultados alcanzados con la aplicación de la política de cuadros y se dieron orientaciones precisas para encauzar el trabajo con la PREP, la atención a estos grupos por los principales cuadros, la colaboración en la organización, coordinación y control de sus actividades, así como la elaboración de un plan de trabajo individual.

La Tercera Revolución Educacional, a partir de 1999, se ha caracterizado, en lo fundamental, por librar la batalla de ideas, la puesta en práctica de los más de cien programas de la Revolución, las profundas transformaciones llevadas a cabo en cada una de las enseñanzas y la universalización.

En la marcha, no obstante las transformaciones introducidas y los resultados obtenidos

al efecto, aún se estiman algunas insuficiencias en los centros de la Educación Secundaria Básica, tanto en docentes como en alumnos, debido a que la mayoría de las estructuras de dirección no han logrado una preparación óptima para implementar adecuadamente el modelo en aras de cumplir los objetivos de las transformaciones en un plazo breve.

La falta de una correcta preparación en dirección de los directores en la enseñanza Secundaria Básica en Trinidad, debido a la inexperiencia pedagógica de algunos de ellos, a que otros carecían de sistematicidad en la preparación que recibieron anteriormente cuando eran reserva de cuadro, a la inestabilidad de permanencia en los cargos que ocupan, por incumplir normativas y no respetar la política de los cuadros en cuanto a la preparación de las reservas, así como la promoción de estas a los cargos correspondientes, constituyeron barreras para que se produjera el cambio educativo en la Secundaria Básica en el tiempo establecido y hacer del proceso docente educativo una fase de carácter científico.

Todo lo anterior condujo al siguiente **problema científico**: ¿Cómo fortalecer el nivel de preparación en dirección de los directores en el nuevo modelo de Secundaria Básica? , como **objeto de estudio** se determinó el proceso de preparación metodológica de los directores y su **campo de acción** lo constituyó la preparación en dirección de los directores de Secundaria Básica en Trinidad. Se trazó como **objetivo** aplicar actividades metodológicas para fortalecer la preparación en dirección de los directores de la Secundaria Básica en Trinidad en el nuevo modelo.

En busca de respuesta al objetivo planteado se establecieron las siguientes **preguntas científicas**.

1. ¿Qué fundamentos teóricos y metodológicos sustentan el proceso de preparación metodológica de los directores de Secundaria Básica?
2. ¿Cuál es el estado real de la preparación en dirección de los directores de Secundaria Básica en el nuevo modelo?
3. ¿Qué actividades metodológicas elaborar para fortalecer la preparación en dirección de los directores de Secundaria Básica en los procesos del nuevo modelo de la Secundaria Básica?

4. ¿Qué resultados se obtendrán con la aplicación de las actividades metodológicas elaboradas para fortalecer la preparación en dirección de los directores de Secundaria Básica en los procesos del nuevo modelo?

Para lograr el propósito declarado se consignaron las siguientes **tareas científicas**:

1. Determinación de los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan el proceso de preparación metodológica de los directores de Secundaria Básica.
2. Determinación del estado real de la preparación en dirección de los directores de Secundaria Básica en el nuevo modelo.
3. Elaboración de las actividades metodológicas para fortalecer la preparación en dirección a los directores de Secundaria Básica en el nuevo modelo.
4. Validación de las actividades metodológicas para fortalecer la preparación en dirección de los directores de Secundaria Básica en los procesos del nuevo modelo.

Durante el desarrollo de la investigación se emplearon diferentes métodos y técnicas.

**Del nivel teórico:**

**Analítico-sintético:** permitió estudiar la bibliografía donde se aborda el tema de política educacional, específicamente, la preparación de las estructuras de dirección, como parte fundamental del objeto de investigación; determinar los elementos que conforman dicha preparación posibilitó apreciar que las acciones para la preparación en dirección son insuficientes.

**Inductivo-deductivo:** el proceso de la actividad investigativa asumida, permitió transitar de las insuficiencias diagnosticadas en la preparación en dirección del director, sirviendo de punto de partida, a la comprobación de la situación encontrada en el contexto de investigación y aplicar, a partir de la realidad encontrada, las actividades metodológicas para darle solución al problema científico declarado.

**Análisis histórico-lógico:** se utilizó en el estudio de los antecedentes del problema objeto de investigación, su movimiento en diferentes etapas y contextos hasta llegar a su transformación en las condiciones actuales de universalización donde la figura del director ha recibido una connotación especial porque deviene líder para el trabajo educativo de toda la comunidad escolar.

**Del nivel empírico:**



**Observación científica:** se empleó durante todas las fases de la investigación, en sus inicios, para obtener información sobre la preparación en dirección de los directores; en la fase experimental, mediante la observación del desarrollo de los procesos que cada director dirige en su escuela; durante la fase experimental, para constatar los cambios que se iban produciendo en la preparación en dirección de los directores; y en la fase final, para evaluar su desempeño en la dirección de los procesos de la nueva Secundaria Básica.

**Encuesta:** se aplicó en la fase inicial de la investigación para diagnosticar el nivel de conocimientos que tenían los directores sobre los documentos normativos para dirigir los procesos del nuevo modelo de Secundaria Básica y las técnicas de dirección; en la fase final para constatar el avance logrado en el dominio de los principales documentos y técnicas para la dirección del nuevo modelo de la Secundaria Básica.

**Experimento pedagógico (pre-experimento):** se empleó con el propósito de provocar cambios intencionalmente en la preparación en dirección de los directores al introducir las actividades metodológicas como vía de solución al problema detectado y propició el análisis posterior de la preparación en dirección alcanzada por los mismos, para que pudieran influir acertadamente en la implementación del nuevo modelo de Secundaria Básica.

**Entrevista:** se empleó en la fase inicial para constatar el nivel de conocimiento acerca de los procesos del nuevo modelo de Secundaria Básica y de esta manera completar información sobre la aceptación por los directores sobre la preparación que tenían y necesitaban para dirigir su implementación.

**Del nivel estadístico:**

**Análisis porcentual:** permitió constatar el procesamiento de los datos a través del cálculo porcentual, lo que resultó importante para el análisis de los resultados de los instrumentos aplicados, las correspondientes tablas que sirvieron como elemento básico para el análisis de los resultados, permitiendo la realización de las inferencias cuantitativas y cualitativas del problema que se investigó.

La **población**, estuvo representada por los ocho directores de la Secundaria Básica en el municipio de Trinidad.

La **muestra**, fue seleccionada intencionalmente, participan los ocho directores de escuelas Secundarias Básicas del municipio de Trinidad. Dentro de las características más notables de la muestra, pueden referirse las siguientes:

- 1 Cuatro alcanzaron su titulación de Master en Ciencias de la Educación durante los cursos 2007-2008, 2009-2010 y 2010-2011.
- 2 Los otros cuatro se encuentra cursando la Maestría en Ciencias de la Educación de Amplio Acceso, con buenos resultados hasta el momento.
- 3 El 100% son licenciados en diferentes especialidades.
- 4 Tres son directores noveles, el resto tiene más de tres años de experiencia como directivo.
- 5 Insuficiente preparación para dirigir los procesos fundamentales del nuevo modelo.
- 6 El 100% de la muestra, cuenta con la preparación metodológica necesaria como Profesor General Integral de esta enseñanza.
- 7 El 100% han desempeñado otros cargos en los centros, tales como subdirectores, jefes de departamento, de grado, secretarios docentes.

Durante el proceso investigativo se declaran como variables de esta investigación:

**VARIABLE INDEPENDIENTE: Actividades metodológicas, definidas por la investigadora como** actividades de preparación, que apoyan el trabajo del director al brindarle modos de actuación encaminados, fundamentalmente, a la dirección científica, en correspondencia con las exigencias del modelo y los procesos de la nueva Secundaria Básica.

**VARIABLE DEPENDIENTE: Preparación en dirección del director de Secundaria Básica**, concebido como el nivel de conocimientos y habilidades, adquiridas por el director para dirigir en su centro todos los procesos, permitiéndole acertadamente, orientar, controlar y evaluar la implementación del nuevo modelo de Secundaria Básica durante su puesta en práctica.

**OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE:**

**I. Conocimientos:**

**1.1 Conocimiento de los documentos normativos.** Resoluciones del MINED, Cartas

Circulares del MINED, Leyes, funciones del director de centro.

**1.2 Conocimiento de los procesos fundamentales del nuevo modelo de la Secundaria Básica. (Versiones 7 y 8):** Fin, objetivo y principios en que se sustenta, objetivos formativos, comunidad escolar (integrantes y función). -Los órganos técnicos y de dirección, la organización escolar, la microuniversidad y sus procesos, aprendizaje.

**1.3 Conocimiento de las técnicas de dirección para la implementación de estos procesos.**

## **II. Motivaciones:**

**2.1 Disposición para aplicar de forma correcta los documentos y resoluciones que norman la dirección del proceso docente educativo.**

**2.2 Comprensión para aplicar los cambios en su comunidad escolar.**

**2.3 Voluntad para aprender la dirección de los procesos en la nueva escuela Secundaria.**

## **III. Desempeño profesional.**

**3.1 Habilidad para diagnosticar, planificar, orientar, ejecutar, controlar y evaluar los diferentes procesos de la escuela**

**3.2 Capacidad para aprender la dirección de los procesos en la nueva Secundaria Básica.**

**3.3 Destreza para implementar la dirección del modelo en la escuela que dirige.**

La **escala valorativa** utilizada para medir las dimensiones con sus respectivos indicadores aparece en el capítulo 2 (pp. 45).

**La novedad científica** radica en las actividades elaboradas, regidas por la preparación en dirección de los directores de Secundaria Básica de trinidad. Estas actividades son variadas, diferenciadoras, flexibles, y prácticas, y abarcan los procesos del nuevo modelo de Escuela Secundaria constituyendo un apoyo para lograr estilos de actuación novedosos. Esto las distingue de otras existentes hasta el momento.

**El aporte práctico:** Está dado en la compilación de temas de preparación en dirección del director de Secundaria Básica en los procesos del modelo, lo que se revirtió sin

lugar a dudas en una mejor atención y asesoramiento a sus reservas, y en un mejor funcionamiento de la escuela en el proceso docente educativo.

La tesis cuenta con una introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

El **Capítulo I** aborda los principales fundamentos teóricos y metodológicos relacionados con la preparación en dirección del director de Secundaria Básica, se refiere su papel como figura central del proceso docente educativo en la nueva escuela Secundaria Básica.

El **Capítulo II** contiene la propuesta de solución para resolver el problema científico detectado, su fundamentación y los resultados de las diferentes constataciones efectuadas a la muestra.

# CAPÍTULO I CONSIDERACIONES TEÓRICAS Y METODOLÓGICA ACERCA DEL PROCESO DE PREPARACIÓN EN DIRECCIÓN DE LOS DIRECTORES DE SECUNDARIA BÁSICA EN EL CONTEXTO DE LA UNIVERSALIZACIÓN PEDAGÓGICA.

## 1.1 Consideraciones sobre la preparación en dirección.

La sociedad necesita de la dirección para su funcionamiento y desarrollo; con relación a esto Carlos Marx expresó: “Todo trabajo directamente social o colectivo en gran escala requiere en mayor o menor medida la dirección... un violinista solo se dirige a sí mismo, pero una orquesta necesita un director” Marx, (1963: 322).

Desde el triunfo de la Revolución, el Primero de enero de 1959, la atención, preparación y superación de los cuadros del Estado y el gobierno ha tenido una atención prioritaria, un profundo análisis del tema fue realizado en el primer Congreso del Partido Comunista de Cuba, ocasión en que, con una amplia y clara visión de futuro, se trazaron los principios rectores, los objetivos y los requerimientos de la política de cuadros. PCC, (1978:2).

En Cuba se trazan estrategias que expresan los objetivos que el Partido y el gobierno se proponen alcanzar en la formación, preparación y superación de los cuadros y sus reservas como un proceso sistemático y continuo. En educación esta estrategia para el trabajo con los cuadros del sector está concebida para ser aplicada al sistema de dirección con sus seis subsistemas, mencionados a continuación: el subsistema de gobierno, el subsistema organizativo, el subsistema de interacción con el medio, el subsistema normativo, el subsistema tecnológico y el subsistema de trabajo, descrito a continuación por considerarse el de mayor pertinencia para la investigación:

Por su función es **motor**, constituido por el sistema de reuniones, la formación y preparación de los cuadros, preparación de docentes, la planificación corriente y la gestión o ejecución del sistema de trabajo.

Este subsistema contiene la existencia de tres etapas fundamentales: análisis previo del desarrollo de la capacidad de dirección, desarrollo de la capacidad de dirección y análisis posterior del desarrollo de la capacidad de dirección.

Análisis previo del desarrollo de la capacidad de dirección: en esta etapa del sistema de

trabajo se conciben, planifican, organizan y orientan a través de los órganos de dirección y técnicos todas las tareas, misiones y trabajo de forma general, que se desarrollará en el período que se evalúa, esta etapa, además de ser la primera, resulta de vital importancia para el logro de los objetivos propuestos.

Desarrollo de la capacidad de dirección: se pone en práctica lo planificado, en esta etapa como su nombre lo indica, se ejercitan y desarrollan las capacidades de dirección, es por esto que Alonso (2005) en su monografía sobre el sistema de trabajo, lo define como “el sistema de constante y continuo desarrollo de las capacidad de dirección, tanto de cuadros como de todo el personal. Es donde se realizan las Ayudas Metodológicas, las visitas de inspecciones totales y especializadas, y otros controles”. Alonso, (2005:13).

Análisis posterior del desarrollo de la capacidad de dirección .Constituye la etapa de análisis del cumplimiento de lo planificado y ejecutado, tiene un carácter de control, pero a su vez posibilita, corregir las insuficiencias y dificultades existentes, potenciando la participación de todo el colectivo y trazando pautas para el trabajo al reabrirse el sistema.

Este subsistema se concibe a partir del principio de la integridad, donde se combinan diferentes formas y vías de preparación con la responsabilidad individual de los implicados, fomentando su espíritu de autoestudio y autodidactismo, para ello la doctora Mercedes Calderón Mora en su estrategia contempla que “deben prepararse en cinco componentes básicos: preparación política, técnico profesional, preparación económica, preparación en dirección y preparación para la defensa”. Calderón Mora, M. (2007:19).

La autora estudió todos los componentes asumiendo para la investigación la preparación en dirección. Estos componentes deben tenerse en cuenta también en la preparación de los cuadros en formación, es decir de las reservas, debido a la función social para la cual se están preparando.

La **Preparación en dirección** presupone preparar a nuestros cuadros en el empleo de técnicas y métodos de la ciencia de la Dirección. Para ello se requiere identificar lo que cada cuadro o equipo de dirección necesita; las habilidades para dirigir según su preparación, nivel, jerarquía y actividad a que se dedique. Fortalecerle habilidades

comunicativas, capacidad para resolver conflictos o solucionar problemas, formar valores, establecer nuevos estilos de trabajo, es la misión de la universalización.

El jefe es visto y conceptuado como el motor, un buen profesional capaz de formar un equipo y llevar a buen destino los objetivos de la empresa, con una aceptación total de sus subordinados, (ahí está la clave del éxito) que son consideradas como personas competentes en la toma de decisiones, las cuales pueden adoptar. Director y colaboradores saben perfectamente hasta dónde pueden llegar y ambos niveles, actúan de forma profesional.

Este tipo de dirección imbrica, el concepto de dirección por objetivos, lo que significa establecer metas como punto de partida indispensable para obtener una delegación de funciones y hacer que el grupo actúe con una gran independencia, siendo después evaluado por los resultados obtenidos en el logro de dichos objetivos.

Es evidente que en este sistema de dirección, los subordinados desarrollan plenamente sus capacidades profesionales y la motivación se acrecienta, se limita en cierto grado el poder del dirigente, pero se le juzgará más por la recta ejecución de sus tareas directivas, ya que el resto de la responsabilidad se le exigirá al grupo en quienes delegó funciones.

Este tipo de dirección tiene varias ventajas: las decisiones se adoptan con mayor garantía de eficacia y rapidez; hay un trato más cercano entre jefes y subordinados, al reducirse la distancia en la rutina de trabajo; se fomenta la creatividad y la innovación en mayor grado; el dirigente dispone de mayor tiempo para pensar y trabajar en tareas de tipo estratégico y de alto nivel, máxime cuando la actualidad exige un dirigente de gran potencial intelectual y con el máximo de serenidad.

Para comprender con claridad el papel del líder es necesario diferenciar entre lo que significa **administrar** (centralizar, cumplir, asumir o tomar responsabilidad, conducir) y **dirigir** (influir, guiar en una cierta dirección, curso, acción u opinión).

Los dirigentes deben ser capaces de conocer sus fuerzas y debilidades teniendo la suficiente capacidad para alimentar y desarrollar dichas fuerzas, a partir de una "autocrítica positiva", lo que pone de manifiesto su inteligencia emocional.

Los líderes deben ser capaces de dominar el arte de seleccionar, sintetizar y articular

una visión apropiada del futuro, deben ser previsores, de tal manera que sean capaces de ajustar su visión de futuro al modo en que la empresa pueda evolucionar en la realidad, con una visión de profundidad periférica (las relaciones del entorno) y la capacidad de revisión, de forma tal que sea capaz de ajustar constantemente lo realizado con los cambios que se producen en el contexto.

Se coincide con Pino. E. (2000), en que el líder ante todo debe ser capaz de reunir y articular, de generar nuevas visiones de futuro a través de la persuasión y además ser un educador, o sea ser capaz de articular un programa permanente de capacitación de los subordinados que dirige. Pino. E. (2000: 8 y 9). Criterio que asume la investigadora.

Como puede apreciarse se establece una relación entre todos los subsistemas del sistema de dirección, puesto que la existencia y funcionamiento de unos depende a su vez de los otros, todos aplicados al sector educacional en su amplio sentido, y materializados en la escuela.

La política de selección y preparación de los cuadros en Cuba tiene un carácter popular, al respecto se plantea en las Tesis y Resoluciones del Primer Congreso del PCC, "...en las masas existe una fuente inagotable de talentos y de lo que se trata es de descubrirlos, seleccionarlos, formarlos y promoverlos de una forma adecuada, cautelosa, paciente" PCC, (1978: 76).

El Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros trazó los Lineamientos e Indicadores para la instrumentación, ejecución y control de la aplicación de la Política de Cuadros en los órganos, organismos y entidades del Estado y del Gobierno el 29 de marzo del 2000 y en correspondencia con ello el 19 de abril del mismo año se estableció el Reglamento Ramal para el trabajo con los cuadros del MINED. MINED, (2000: 81).

El documento establece disposiciones generales basadas, fundamentalmente, en la responsabilidad directa de los cuadros en cada nivel de dirección del ministerio, aspecto importante para evaluar su capacidad de dirección.

Dentro de los objetivos estratégicos en el curso 2005-2006 se trazó el referido a los recursos humanos y la política de cuadros. En tal sentido se han diseñado estrategias para preparar los prereservistas de manera curricular y extracurricular además de apoyarse en las transformaciones actuales de la educación a la luz de la



universalización para superar por las vías existentes a los cuadros en función.

Se dictó la carta circular 12/2002 sobre la atención a la PREP, donde se precisa la responsabilidad y compromiso con las jóvenes generaciones “MINED, (2002:1).

La conducta del objeto no es el producto de su conciencia, sino el origen de su conciencia, Morenza, (1998:3), por tanto, se evidencia la necesidad de preparar cuadros aplicando correctamente la política establecida por el Estado y el gobierno originando una actuación consciente y factible de ser desarrollada. La escuela de Vigotsky da participación activa al alumno, mientras destaca que el profesor, con su ayuda, permitirá que alcance su zona de desarrollo próximo.

En tal sentido es válido aclarar que como se planteó anteriormente en lo analizado con relación al subsistema de trabajo la ayuda metodológica juega un importante papel en la preparación profesional de docentes y directores y no se aparta de la reserva.

La Resolución Ministerial 150/2010 precisa que la ayuda metodológica es el método y estilo de trabajo de dirección que debe aplicarse desde el Ministerio hasta la escuela. Ha sido declarado un método revolucionario de dirección científica educacional, un método de esta ciencia.

La **ciencia de la dirección científica educacional** la definen como aquella que estudia las relaciones de dirección que se establecen entre dirigentes y dirigidos en la esfera educativa y el impacto de las mismas en el perfeccionamiento continuo de la actividad de dirección de todos los profesionales que trabajan en el sector. Gómez y Alonso, (2007: 194).

Lo anteriormente planteado con relación a la ayuda metodológica se sustenta, en primer lugar, porque su aplicación sistémica en todos los niveles sistematiza y fortalece las relaciones de cooperación y las relaciones de subordinación entre dirigentes y dirigidos, proceso en el cual se perfecciona en cadena, siguiendo la línea de mando, la actividad pedagógica profesional de dirección de todos los dirigentes educacionales hasta lograr que se perfeccione la actividad pedagógica profesional de los docentes, se dirija con científicidad el proceso docente y, por tanto, se eleve de manera continua la calidad de la educación. Gómez y Alonso, (2007: 194).

Es considerado por la autora que la aplicación de este método es fundamental para la

formación de la capacidad de dirección en los directores durante su desempeño profesional en las funciones que, como principal metodólogo de la institución, dirige científicamente, sin detrimento de su estudio constante y aplicando las investigaciones que realiza.

Es por ello que se necesita argumentar su fundamento teórico, teniendo en cuenta que en las actividades metodológicas que se diseñaron para preparar en dirección a los directores de Secundaria Básica en los procesos del nuevo modelo; el estudio, aplicación y dirección del método de ayuda metodológica es imprescindible.

Es válido aclarar que al decir en la RM 150, la ayuda metodológica está estructurado en tres etapas que se interrelacionan: el diagnóstico, la demostración y la evaluación-control. La misma se presenta básicamente en tres formas, la tutoría pedagógica, el **trabajo metodológico** y la entrega pedagógica. Estas consideraciones se asumen en la investigación teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto. Alonso (2002: 34) hace un profundo análisis del sistema de dirección del MINED, que evidentemente tiene en cuenta los diferentes subsistemas

En el curso 2004/2005 se orientan, por el MINED, acciones para la preparación de los cuadros en las nuevas condiciones de universalización, sin embargo, se considera que tampoco satisfacen la necesidad de explicar cómo hacerlo, teniendo en cuenta la ausencia de un análisis relacionado con este proceso y en este contexto específico.

Se medita en la necesidad de incorporar la interdisciplinariedad como un principio de reorganización epistemológica, que al decir de Fiallo (2004: 20) establezca conexiones y relaciones entre conocimiento, habilidades, hábitos, normas de conducta, sentimientos, valores humanos y morales, en general en una totalidad no dividida y en permanente cambio, lo que deviene en capacidad.

Sobre la importancia de la capacidad de dirección de los cuadros del sector el General de Ejército Raúl Castro expresó:

...“el secreto para lograr mayores éxitos está en la capacidad de los cuadros para abarcar de conjunto la complejidad de la educación, establecer las prioridades, organizar el trabajo, cohesionar las fuerzas, exigir disciplina, educar con el ejemplo, explicar la necesidad de esta tarea, convencer, entusiasmar, levantar el espíritu y

movilizar la voluntad de la gente” MINED (2000:5).

Los cuadros educacionales por la función que se les ha encomendado en la sociedad, que es la formación de especialista de alto nivel superior deben tener además de un alto conocimiento actualizado, la preparación político- ideológica y pedagógica que les permita desarrollar la actividad docente educativa con mayor calidad y rigor científico.

Los cuadros científicos-pedagógicos de los U.C.P son los encargados de la formación, en el nivel superior del personal pedagógico de ahí que para ello, en particular la preparación política-ideológica, pedagógica, científico-cultural que reciben en su especialidad, adquiera singular significación, pues la eficacia de su labor docente-educativa depende de la formación de los profesionales que a su vez formarán las futuras generaciones.

### **1.1.2 La superación de los cuadros en el proceso de universalización pedagógica.**

La formación de directivos y su constante preparación constituyen un factor de importancia estratégica para el mundo actual, no por casualidad todos los países requieren de directivos capaces de enfrentar con éxito los complejos procesos que se suceden en el mundo contemporáneo para subsistir como nación libre e independiente, frente a un mundo neoliberal y unipolar.

En Cuba la formación de los directivos (cuadros) y sus reservas es una tarea altamente priorizada por el Partido y el Gobierno, por lo que desde el triunfo revolucionario, en enero de 1959, se han venido realizando esfuerzos en este sentido en todos los sectores del país.

El Ministerio de Educación (MINED), unido a su objetivo esencial de que el hombre alcance su pleno desarrollo, ha tenido en cuenta la formación que para ello deben asumir los dirigentes del sector.

Recientemente Gómez y Alonso (2007: 18), analiza cómo en el sector educacional se da, al unísono, la dirección del proceso y el proceso de dirección. El primero se refiere al proceso pedagógico, para el que deben formarse todos los directivos; el segundo está concebido como la dirección que se ejerce sobre las personas, donde priman las relaciones de subordinación.

No obstante, la puesta en práctica de la universalización de la Educación Superior Pedagógica provocó un giro radical en el trabajo con la superación de los cuadros y es por ello que el MINED emitió la carta circular 17/2006.

En nuestro país se han creado las condiciones para la superación de los cuadros pedagógicos utilizando los distintos componentes y formas en que se desarrolla actualmente la educación posgraduada. Es pues, un objetivo, precisar cómo se puede organizar, planificar y controlar el trabajo para lograr preparación, en coordinación con otros elementos de la superación.

La estructura del sistema de superación de los cuadros pedagógicos debe permitir lograr un modo integral, sistemático y continuo en la preparación científica- técnica, pedagógica y la política-ideológica de forma tal que posibilite la elevación de la calidad de las funciones que ellos realizan en los centros; por esta razón, en la planificación de este sistema hay que tener en cuenta, además de los objetivos que se deben alcanzar, las características (experiencia profesional, el nivel de conocimientos) de los que reciben esa superación.

Para la superación de los dirigentes se organizan cursos que comprenden todos los niveles de dirección desde el jefe de grado hasta los metodólogos donde se brindan los elementos que posibilitan su superación desde el punto de vista de la función que realizan.

El carácter sistemático continuo e integral que la superación profesoral requiere no puede ser ajeno a la superación individual; esto es en toda actividad de la educación posgraduada, ella debe estar presente en el propio sistema, debe estimular la superación individual a través de las diferentes vías teniendo como base el trabajo y el estudio individual y pueden comprenderlo aspectos relacionados directamente con la función que realizan o que la complementa. Entonces en los directivos, cuadros y funcionarios es una característica inherente.

Debido a los ritmos de desarrollo de las distintas ramas del saber, la educación de posgrado es en la actualidad una imperiosa necesidad y constituye el nivel más alto del sistema de educación superior en Cuba, dirigido a promover la educación permanente de los graduados universitarios.

En la educación de posgrado concurren uno o más procesos formativos y de desarrollo, no sólo de enseñanza aprendizaje, sino también de investigación, innovación, creación y otros, articulados armónicamente en una propuesta docente educativa pertinente a este nivel MES (2004: 2).

“En el cuarto nivel de Educación, el carácter profesional del proceso de Enseñanza-Aprendizaje es más marcado que en la educación de pregrado, elevándose a un primer plano” Álvarez y Fuentes (1997: 5).

Por ello su objetivo principal es la “...búsqueda de respuestas a los problemas de la práctica profesional y laboral de los cursistas, promoviendo en ellos las propias necesidades de superación y formación en un campo específico, lo que los convierte en participantes activos de su propia formación” Álvarez y Fuentes (1997:5).

Para Álvarez y Fuentes (1997: 6), los rasgos característicos del posgrado son lo democrático, lo participativo, lo problémico y lo independiente. Estas características son las que dan lugar a la autorrealización del participante y por lo tanto a su comprometimiento en las tareas docentes que ejecuta.

La educación de posgrado promueve la superación continua de los graduados universitarios, el desarrollo de la investigación, la tecnología, la cultura y el arte. Para cumplir esta variedad de funciones, se estructura en **superación profesional** y **formación académica**.

La **superación profesional** se define como un “conjunto de procesos de enseñanza-aprendizaje que posibilita a los graduados universitarios la adquisición y el perfeccionamiento continuo de los conocimientos y habilidades requeridas para un mejor desempeño de sus responsabilidades y funciones laborales” Añorga, Robau, Magaz, Caballero y del Toro (1995: 34).

La **superación profesional** “...tiene como objetivo la formación permanente y actualización sistemática de los graduados universitarios, el perfeccionamiento del desempeño de sus actividades profesionales y académicas, así como el enriquecimiento de su acervo cultural” MES (2004: 3).

Es “... un proceso de formación continua a lo largo de toda su vida profesional que produce un cambio y mejora de las conductas docentes, en las formas de pensar,

valorar y actuar como docentes” Díaz (1993: 7).

**La superación profesional** es, por tanto, la vía seleccionada en la investigación para fortalecer la preparación en dirección a directores de Secundaria Básica sobre los procesos del nuevo modelo.

Fraga (2005:4), expresa que según varias investigaciones realizadas en el país, como Rodríguez (1999:12), Gutiérrez (1999:10), Borges (2003:6) y Lorences (2003:33), las principales insuficiencias de la superación profesional del personal docente son: proyectos de superación descontextualizados, empleo de métodos que no estimulan el aprendizaje a partir de la reflexión sobre el problema y las soluciones en el contexto de la realidad escolar, propuestas que no estimulan la investigación y la creatividad, así como una limitada articulación de las diferentes formas de superación profesional.

Por su parte Urbay (2004:5), plantea como otras deficiencias de los sistemas de superación: la falta de correspondencia entre la oferta y la demanda, lo que genera desmotivación e inconformidad de los docentes; fuerte influencia académica de las actividades que se organizan; extrapolación de formas y métodos de enseñanza del pregrado a la educación posgraduada, con un excesivo uso de las llamadas técnicas participativas, lo que limita la reflexión de los docentes sobre su propia práctica; primacía de los aspectos cognitivos en detrimento del desarrollo de habilidades y actitudes y pobre tratamiento a la problemática de los valores, tanto en el aspecto teórico como metodológico.

Los resultados del diagnóstico permitieron afirmar que estas limitaciones se correspondían con las características de la muestra seleccionada, por lo que fue necesario tenerlas en cuenta en el diseño de las actividades metodológicas para fortalecer la preparación en dirección del director de Secundaria Básica en el nuevo modelo.

Según Lorences (2003:17), la superación profesional ha utilizado diversos modelos. Dentro de estos destaca: el modelo de formación academicista, centrado en la actualización de los contenidos; el modelo de formación utilitaria, que da respuesta a planteamientos técnicos de la enseñanza para la obtención de la máxima eficiencia en el logro de determinados objetivos; el modelo de formación centrada en el aula, que impulsa el desarrollo de programas desde el propio diseño y funcionamiento de la

escuela, la involucra como organización y facilita su transformación mediante la creación de condiciones organizativas de dirección participativa, promoviendo el trabajo colectivo orientado hacia la solución de problemas prácticos y el modelo de formación descentralizado en el que se elabora el sistema de superación a partir de las necesidades y exigencias del desarrollo socio cultural de cada territorio en correspondencia con los objetivos generales de la educación.

La concepción actual de la superación profesional del directivo del Ministerio de Educación en Cuba obedece a un modelo descentralizado, en el que cada provincia diseña su sistema de superación a partir de sus necesidades y de las exigencias del desarrollo socio cultural del territorio, precisamente las actividades metodológicas que se aplicaron asumen este como el modelo principal, aunque tienen en cuenta los aspectos positivos de los demás.

La superación profesional tiene características propias, tema que ha sido objeto de análisis por varios autores. Por su aplicación al contexto en que se desarrolla la investigación, se asumieron las planteadas por Borges (2003:6), quien considera que la superación, como proceso, se caracteriza por: dar respuesta a las necesidades del mejoramiento profesional y humano del personal docente y directivo del Sistema Nacional de Educación; fomentar el empleo más racional y eficiente del personal; aunar los esfuerzos de las instituciones docentes, universidades de ciencias pedagógicas y otros centros de educación superior, centro de producción, investigación, de servicios que puedan contribuir a la superación del personal docente y el directivo; tener un carácter proyectivo y responder a objetivos concretos determinados por las necesidades y perspectivas de desarrollo de los docentes, mediante acciones enmarcadas en un intervalo de tiempo definido y propiciar la participación periódica de los docentes en ejercicio, que eleven su calificación.

El estudio bibliográfico realizado permitió afirmar que para la planificación, ejecución y control de la superación profesional de los directores es muy importante tener en cuenta la necesidad de realizar un conjunto de acciones, sin las que sería muy difícil lograr el éxito, por lo que se determinaron las necesidades de superación. Este es un elemento vital para lograr una óptima efectividad de la superación. Su objetivo principal fue determinar el estado real del objeto con respecto al problema planteado para ajustar las

acciones a las necesidades que presentaban los directivos en su práctica pedagógica cotidiana y contribuir a resolver sus problemas, de modo que transiten desde el estado inicial al deseado.

Al respecto Añorga expresa:

“Cuando se trata de llevar a cabo un trabajo de identificación y análisis de problemas es necesario partir de la comparación entre lo que está sucediendo, con lo que deberá suceder. Es decir se deben analizar dos posiciones, ¿dónde estamos actualmente? y ¿dónde deberíamos estar? La comparación entre posiciones, da las discrepancias o vacíos “existentes”, lo cual permitirá conocer cuales son los verdaderos problemas, para poder definir alternativas de solución” Añorga (2004: 72).

Otra acción fue la determinación de los objetivos y contenidos de la superación profesional para los directivos. Estos deben corresponderse con las exigencias institucionales y las necesidades diagnosticadas.

Esta acción, en correspondencia con las características de cada contexto, juega un papel determinante en la adopción de las formas que se emplearon. Se entiende por **formas de superación profesional** los “...modos en que se materializa la estructura organizacional de la superación profesional atendiendo a objetivos didácticos y a las necesidades concretas que demanda el perfil de la actividad” Añorga (1995: 18).

Según el Reglamento de la Educación de Posgrado las “...formas organizativas principales de la superación profesional son el curso, el entrenamiento y el diplomado. Otras formas de superación son la autopreparación, la conferencia especializada, el seminario, el taller, el debate científico y otras que complementan y posibilitan el estudio y la divulgación de los avances del conocimiento, la ciencia, la tecnología y el arte” MES (2004: 5).

En la investigación se utilizan: el curso, como la forma fundamental; la autopreparación, los talleres profesionales y la ayuda metodológica, como complementos.

Se define el curso de **Superación Profesional** como la “actividad pedagógica dirigida a la satisfacción de necesidades de complementación, actualización y profundización de los conocimientos de los profesionales. Debe enfatizarse su uso en la difusión organizada de los resultados de la ciencia y la técnica ante las limitaciones de



bibliografía novedosa y útil". Añorga (1995: 10).

**Autopreparación.** Es el procedimiento principal que caracteriza la actuación de los sujetos en su tránsito por las diferentes formas mencionadas, no obstante, es necesario tener en cuenta las dos acepciones del término que se utilizan con frecuencia en la tesis.

La **autopreparación** puede ser entendida como las acciones que cotidianamente desarrolla previamente el director para apropiarse de los conocimientos y habilidades necesarios para desarrollar sus reuniones, tareas de superación u otras actividades de carácter metodológico o formativo en la institución escolar, o como una forma específica de la superación profesional mediante la que el director, siguiendo las orientaciones, logra vencer una de las etapas del proceso de dirección, en la cual se ponen de manifiesto la evaluación, la autoevaluación y autovaloración, de manera planificada.

La **conferencia especializada** se caracteriza "...por la profundización y el tratamiento problematizado de aspectos complejos como: lineamientos científicos, tendencias, métodos de trabajo, literatura especializada y cuestiones en discusión en un campo científico dado, con el fin de propiciar la búsqueda de nuevas vías para la investigación. Enseña a analizar, meditar, generalizar, deducir y a estudiar. Organiza el trabajo posterior de los estudiantes sobre un problema dado. Contribuye a la educación y la formación de convicciones". Fraga (2005:22).

El **seminario** es una forma muy usada en el pregrado, pero con plena vigencia en la enseñanza de posgrado. Permite el debate, la discusión y la confrontación de ideas a partir de la preparación previa de los participantes y el planteamiento de problemas a resolver. Es un espacio propicio para profundizar en el conocimiento de las particularidades de los docentes, para realizar el control directo del cumplimiento de las tareas orientadas e influir en el desarrollo de sus habilidades, así como para utilizar la coevaluación y la heteroevaluación como procedimientos evaluativos.

En esta investigación, la conferencia especializada y el seminario se planificaron como partes integrantes del curso de superación profesional. La realización del seminario permite a la investigadora la evaluación de los conocimientos, actitudes y actuación en la práctica pedagógica de los sujetos utilizados como muestra de forma sistemática y directa.

EL **Taller** es la forma de superación profesional "...donde se construye colectivamente el conocimiento con una metodología participativa dinámica, coherente, tolerante frente a las diferencias; donde las decisiones y conclusiones se toman mediante mecanismos colectivos, y donde las ideas comunes se tienen en cuenta" Añorga (1995: 34).

Para cada forma de superación profesional se debe elaborar un programa con sus correspondientes orientaciones o guías de estudio. En las condiciones actuales de transformaciones en todos los subsistemas del MINED esto cobra especial importancia, debido a la necesidad de utilizar la autopreparación como procedimiento principal en la enseñanza posgraduada.

Un elemento a considerar al elaborar los programas es la modalidad de superación que se empleará. Se debe determinar la evaluación por cada forma de organización de la superación. Esta acción se concibió como un proceso que permite medir sistemáticamente las transformaciones operadas en la preparación de los directores desde el estado inicial al deseado, primó la evaluación sistemática y la aplicación de la autoevaluación, la coevaluación y la heteroevaluación como procedimientos. Se pueden utilizar instrumentos para la realización de las evaluaciones parciales y finales.

Dadas las características del actual modelo de escuela Secundaria Básica, para la aplicación de las actividades metodológicas de preparación en dirección, es necesario tener en cuenta las siguientes **recomendaciones metodológicas**.

- 1 La superación profesional a los directivos debe desarrollarse en estrecha relación con la labor profesional que desempeñan.
- 2 Se debe emplear la modalidad de superación posgraduada concentrada, debido al cumplimiento del sistema de trabajo (bimensual).
- 3 Las actividades de preparación en dirección deben contemplar a todos los directivos que tienen que ver con los centros de Secundaria Básica.
- 4 Es necesario utilizar los espacios establecidos en el sistema de trabajo de este nivel, (preparación a la estructura, preparación metodológica y el tiempo de autopreparación) sin introducir ningún elemento nuevo, que haga inviable la propuesta o genere una sobrecarga en los directivos.
- 5 De los espacios mencionados, la preparación a las estructuras es el marco propicio

para desarrollar las distintas formas de superación profesional.

- 6 La Filial Pedagógica es quien debe desempeñar el rol protagónico junto a la estructura de la enseñanza, en la puesta en práctica y control de los resultados de las actividades metodológicas de preparación en dirección.
- 7 La independencia y creatividad de los directivos en las distintas acciones de preparación, debe vincularse con el intercambio sistemático de los resultados obtenidos en el marco de su práctica pedagógica.

La superación es inherente a la propia vida del profesional, más si es directivo; sin ella deja de estar vivo y se deteriora su capacidad de asimilación de los cambios que se producen en la continuidad histórica de la ciencia y la técnica. La preparación metodológica, específicamente en dirección constituye lo más importante del trabajo de los directivos y continuará siendo el centro de toda la actividad de preparación en los nuevos contextos de superación.

## **1.2 Necesidad de una transformación en la Educación Secundaria Básica.**

En la inauguración del curso escolar 2003 - 2004 el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz abordó la necesidad inminente de modificar modos de actuación en las nuevas generaciones, de educar a los adolescentes y de permearlos de una Cultura General Integral, proclamando con ello la necesidad de "... revolucionar hasta sus raíces la enseñanza secundaria." Hoy la Educación trabaja por lograr un modelo enteramente nuevo en el mundo en un contexto histórico social donde se busca equiparar posibilidades, correspondiéndose cada vez más con la igualdad, la justicia plena, la autoestima y las necesidades morales y sociales de los ciudadanos.

En este propósito se integran varios conceptos revolucionarios y novedosos entre los que se encuentra el Profesor General Integral como el protagonista del proceso, quien en su capacidad de desplegar acciones en cualquier área educativa con sus 15 alumnos, se convierte en un trabajador social, además de ser un conductor del aprendizaje al hacer uso eficiente de la televisión, el vídeo, la Informática y otros Programas de la Revolución.

La aludida **responsabilidad** a que hace referencia el Dr. Horacio Díaz Pendás no está dirigida únicamente a la escuela, se considera tarea de todos, sin embargo, es a la

escuela a quien le corresponde la urgente misión de formar, guiar, enseñar a niños y jóvenes; además de las familias, para que este proyecto de escuela nueva, más que un sueño, se convierta en la esperanza de vida de la Revolución.

Como refiere Paulo Freire, el insigne pedagogo brasileño: “No hay cambio sin sueños, no hay sueños sin esperanza...” Freire, Pablo (1998:53) y la toma de decisión política entraña la urgente necesidad de asumir el cambio, o lo que es mejor, la comprensión política del mismo. Con el triunfo de la Revolución en Cuba se inicia un proceso de profundas transformaciones encaminadas a lograr niveles educativos sin precedentes en la historia, cuya máxima expresión lo constituyó la campaña de alfabetización y el inicio en 1964 de la formación emergente de maestros para dar respuesta a la masividad de la educación, creándose la carrera de profesor de nivel medio básico y superior.

En Cuba han existido tres grandes revoluciones educativas, desde 1959 hasta nuestros días, la primera caracterizada por un grupo de reformas y por la relevante Campaña de Alfabetización.

La Segunda Revolución Educativa (1971 a 1999) es la etapa en que se comenzó a materializar la idea de combinar el estudio con el trabajo. En el Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba, celebrado en 1975, se reconocen los logros alcanzados en la educación hasta ese momento, y se convocó al MINED a consolidarlos.

En respuesta a este llamado se inició a partir del curso escolar 1975-1976 el Plan de Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación mediante el que se realizaron varias transformaciones entre las que se destaca la creación de los Institutos Superiores Pedagógicos (ISP) en 1976, centros responsabilizados con la formación de los profesionales de la educación y su constante preparación.

El período comprendido entre 1976 y 1987 estuvo dirigido a cumplir la política educativa trazada, fruto del diagnóstico y pronóstico científico del desarrollo educativo. El objetivo principal consistió en adecuar la educación a las necesidades del país y en correspondencia con las condiciones concretas del proceso revolucionario y los avances del progreso científico técnico a escala internacional, para ello se desarrollaron los seminarios nacionales para dirigentes, metodólogos e inspectores de las direcciones provinciales y municipales de Educación, cuyos contenidos se

convirtieron en documentos normativos para capacitar a los dirigentes del sector.

En este proceso se encontraba inmerso el MINED a principios de la década de 1990 cuando se produjo la desintegración del Sistema Socialista en Europa Oriental y la desaparición de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS), lo que constituyó un fuerte impacto negativo que afectó la vida socioeconómica del país.

En el marco de las difíciles condiciones creadas por el inicio del período especial el MINED se propuso continuar las actividades educacionales en cualquier situación, y mantener su perfeccionamiento, muestra de ello fue garantizar la continuidad y el perfeccionamiento de la política educacional y de cuadros, así quedó definido que el objetivo primordial era utilizar la cantera natural existente en las instituciones y durante un proceso de preparación promoverlos a formar parte de la que constituye la reserva de cuadros del sector educacional.

En el curso 1995-1996 se hizo un análisis por el MINED de los resultados alcanzados con la aplicación de la política de cuadros y se dieron orientaciones precisas para encauzar el trabajo con los principales cuadros, la colaboración en la organización, coordinación y control de sus actividades, así como la elaboración de un plan de trabajo individual donde se dispone su vía de superación.

La Tercera Revolución Educacional, a partir de 1999, se caracteriza, en lo fundamental, por librar la batalla de ideas, la puesta en práctica de los más de cien programas de la Revolución, las profundas transformaciones llevadas a cabo en cada una de las enseñanzas y la universalización.

En los últimos años y a partir de las modificaciones de los planes de estudio para la formación inicial del personal docente y la incorporación de los estudiantes desde el primer año de la carrera a la docencia directa en las escuelas, fue necesario asumir un papel más directo en la preparación de las estructuras educacionales, en la superación y la preparación metodológica del personal docente y a su vez, que la escuela ejerciera una influencia mayor en la formación de los futuros profesionales, todo lo cual propició iniciar un trabajo más integrado de las Universidades Pedagógicas, las direcciones provinciales y municipales de educación y también las escuelas, con el objetivo de elevar la calidad de la educación en los distintos niveles de enseñanza y en la propia formación docente.

La revolución educacional en Cuba exige un cambio importante, no solo en la estructura y contenido de los planes de estudio, programas y métodos de trabajo sino también en la necesidad de extender la universidad a la escuela y los territorios, la formación de una Cultural General Integral de todo el pueblo, la formación de Maestros Emergentes para la Educación Primaria, Maestros de Computación, Trabajadores Sociales entre otros muchos programas, así como la superación permanente de todo el personal docente y cuadros de dirección, implican una verdadera revolución en el campo educacional logrando así la universalización.

Es conocido que el pensamiento pedagógico de José Martí ha sido guía y principio en la fundamentación de la educación cubana, profundizar en su concepto esencial de educación que incluye el desarrollo multifacético e integral del individuo, la preparación para el momento en que vive y su capacidad creadora:

"...educar es depositar en cada hombre toda la obra humana que le ha antecedido: es hacer de cada hombre resumen del mundo viviente, hasta el día en que vive; es ponerlo al nivel de su tiempo para que flote sobre él y no dejarlo por debajo de su tiempo, con lo que no podría salir a flote; es prepara al hombre para la vida." Martí, José (OC: T8:281)

Haciendo una valoración del pensamiento martiano referido anteriormente, se consideró que tiene pertinencia con los propósitos asignados a la Pedagogía como ciencia en el contexto de América Latina: "contribuir a erradicar las deficiencias que tiene la educación contemporánea en el área y proyectar la concepción futura que reclama el hombre latinoamericano de hoy" (Chávez, Justo1994: 48).

Es correcto señalar que la pedagogía cubana como arma de lucha y combate ha logrado la extensión de la cultura universal en su más amplia acepción a todo el ámbito nacional, de modo que sitúe al país en la vanguardia mundial; tal despliegue se ha visto en las diferentes formas que adopta la batalla de ideas, donde la preparación de los directores coexiste como prioridad de los programas educacionales.

La política educacional marca la orientación de los principios y contenidos que debe tener la formación de las nuevas generaciones, esta política se traduce en objetivos y se lleva a la práctica a través del sistema educativo o sistema de enseñanza, que es el conjunto de establecimientos escolares que forman la red educativa, se organiza a través de niveles y permite el tránsito de los educandos hasta su formación, además ,es

única e irreplicable al manifestarse en las condiciones económicas, políticas y sociales del país y de las influencias geográficas e históricas.

La Constitución de la República expresa cómo debe ser la formación de los ciudadanos, esto está condicionado por la historia, lo contextual y lo individual; estos últimos manifiestan la dialéctica entre la política declarada y los resultados en la práctica como quedó trazada en la Plataforma del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba, donde se definieron el fin, los objetivos y principios de la política educacional.

Es con el proceso de optimización, con la aplicación de la ayuda metodológica y el funcionamiento de los centros de referencia que aplican métodos científicos a partir del diagnóstico de la realidad para identificar los problemas y determinar las causas a priorizar en cada situación, logrando con ello el cumplimiento de la Política Educativa para elevar la calidad del aprendizaje.

De todos los métodos y procedimiento para realizar el trabajo metodológico se dio importancia a las preparaciones que se establecen con los directivos de los centros de Secundaria Básica, no solo para orientar, sino también para controlar el trabajo, ya que generalmente este tipo de procedimiento se aplica pero no se integra como un sistema cuyo flujo y reflujo de información debe ser utilizado como elemento importante para sistematizar o modificar la dirección y ejecución del trabajo metodológico.

Dicha ejecución se dirigió, en primer lugar al director de la escuela con el propósito de ofrecerle el conocimiento práctico sobre los métodos y procedimientos que él debe aplicar para realizar con efectividad su función como principal dirigente de la escuela. El trabajo se basó en la realidad concreta de los centros en la calificación y experiencia del personal docente y en las condiciones objetivas y subjetivas del municipio y las escuelas.

La impartición de temas metodológicos es otra fuente de estudio individual así como las ayudas metodológicas, pues a través de ellos se estimula la preparación autodidacta requerida para brindar preparaciones de elevado contenido científico. Este estímulo, siempre presente en la actividad docente del directivo, debe tenerse en cuenta; ya que el estudio autodidáctico generado puede realizarse sin detrimento de lo planificado y en algunos casos puede llegar a complementar aspectos que se originaron en la práctica.

En una línea de acción consecuente se continuó el trabajo hacia los docentes, alumnos, familia y comunidad para garantizar que toda la sociedad cumpla con sus funciones; por cuanto, ello tiene su repercusión directa en la calidad con que directivos y maestros dirigen el proceso docente educativo.

Aquel centro donde el director de escuela apoyado en su consejo técnico desarrolle correctamente el trabajo metodológico, la actividad de los maestros irá siempre en ascenso; así es que para que esto funcione es necesario enfocar con un nuevo estilo las funciones de los directivos y su preparación en pos de las transformaciones.

Ello significa concebir su actividad en el plano de la orientación mediante reuniones y la demostración práctica de cómo realizar las tareas sobre la base de observaciones directas a la actividad del docente para constatar la ejecución de las indicaciones y normas establecidas y dejar nuevos modos de actuación mediante la ayuda metodológica.

La mejor forma de lograr una correcta programación y garantizar que existan criterios comunes entre todos directivos a cualquier instancia, sobre cómo se debe enfocar la realización de determinadas actividades en la escuela, es ejecutándolas previamente entre ellos.

Para lograr una correcta aplicación de las indicaciones contenidas en los documentos normativos, la dirección del ministerio se apoya en las direcciones provinciales, municipales y de **escuelas**, último eslabón donde se materializan estas indicaciones mediante el proceso docente educativo.

El trabajo metodológico de los centros docentes es dirigido por los metodólogos de asignaturas, director, subdirector y jefes de grado quienes por su esencia deben atender directamente de forma creadora las particularidades de cada uno, por lo que debe tener en cuenta para su ejecución los conceptos teóricos que fundamentan dicha actividad, asimismo es preciso tener presente su carácter de sistema y las necesidades para la Educación que dirigen.

Frente a un mundo cada vez más globalizado donde se producen cambios económicos, socio-políticos y los desafíos del desarrollo científico-técnico, demanda un replanteo de la política educacional de manera que satisfaga las exigencias sin perder



su esencia en conciliar la realidad presente, raíces e idiosincrasia con una visión futurista.

Es esto lo que determina un giro en la educación con el propósito de resolver la contradicción entre unidad y diversidad; pasividad y calidad. Punto exacto para redimensionar la formación y la labor profesional del maestro; considerar las diferencias de los centros escolares dentro de un sistema único, tales como: el nivel profesional del claustro; el origen sociocultural del estudiante; las características de la comunidad donde se inserta el centro educativo y lo que confiere autonomía a la escuela por la individualidad de los procesos que en ella se desarrollan.

Hubo que pasar de un método curricular donde la labor del maestro quedaba reducida a meras aplicaciones de metodologías orientadas por el Ministerio y al cumplimiento de programas invariables, a otro donde este es protagonista de un proceso en el cual se muestra la flexibilidad de los contenidos básicos, criterios metodológicos y sistema evaluativo establecidos por el MINED, adecuándolos a las características del centro y en específico de sus alumnos, convirtiéndose en un investigador permanente al utilizar métodos científicos para llevar adelante su proyecto educativo. Sobre la base de esta interacción diseña la enseñanza y dirige el aprendizaje.

Algunos autores consideran la Secundaria Básica como el eslabón más débil del Sistema Nacional de Educación por ser donde mayores cambios psicológicos y fisiológicos se producen en el niño, las familias tienden a separarse más de este y por ende de la escuela y comienzan a exigir del mismo un ascenso a peldaños superiores de la estructura educacional que les permita la inmediata incorporación a la actividad laboral.

El Instituto Central de Ciencias Pedagógicas logró, por primera vez en nuestro país, como parte de su investigación, un modelo proyectivo de Secundaria Básica en el que se diseñan, a partir de la escuela actual, las principales direcciones del cambio que se debería operar para alcanzar la escuela que necesitamos. Aquí también se hizo replanteamiento de los fines y objetivos de la Secundaria Básica, así como el sistema de relaciones y actividades derivadas de ellos. Este modelo puesto en práctica se debe convertir en plataforma para orientar los cambios con una visión científica del camino a recorrer.

Los cambios operan en el aprendizaje y la conducta de los escolares con la persistencia de una menor influencia educativa, mínima en cada grado y alumno. Las transformaciones que emergen son fundamentalmente cualitativas (concepciones y estilos de trabajo) y no estructurales. Ha sido un experimento aplicado en varios centros y ya se lleva en todo el país teniendo en cuenta las nuevas concepciones elaboradas para el cambio educativo. Bajo esta perspectiva es que surge la necesidad de preparar a las estructuras de dirección para asumir de forma científica el proceso.

Tomando en consideración lo anteriormente expuesto y la importancia que hoy tiene la Secundaria Básica como institución educacional cubana, se consideró darle atención a las transformaciones radicales que se están llevando a cabo en la misma, porque constituyen una profunda e inédita revolución en la educación cubana, señalando las siguientes: transformación en la escuela en su concepción, organización, contenidos y en la preparación de los maestros, existencia de un cambio cualitativo en la educación: disminución del número de maestros que permite una enseñanza individualizada, así como el uso de las nuevas tecnologías, la educación con este enfoque integral solo es posible con el apoyo del maestro, quien junto a la escuela y la familia contribuyen a conformar la personalidad del alumno.

El maestro es el eslabón fundamental de las transformaciones, se produce una profunda transformación en la relación maestro-número de alumnos, el salto cualitativo está en el uso de las nuevas tecnologías: video, televisión, computación. Un viraje en la educación que ha permitido a los alumnos adquirir nuevos conocimientos. La escuela cubana se adapta paulatinamente a esas transformaciones que se avecinan en el mundo a partir de modelos, que reconocen que la enseñanza con innovaciones frecuentes puede responder a las necesidades de su tiempo y no quedarse detenida en el tiempo.

Lo anterior expresa la necesidad que tuvo el país y en especial el Ministerio de Educación de atemperarse a los tiempos vividos y aplicando lo expresado en el inicio del concepto de Revolución dado por el Comandante en jefe Fidel castro Ruz de "cambiar todo lo que debe ser cambiado", Castro, Fidel (2000) se establece el nuevo modelo de Secundaria básica vigente en esa enseñanza, a partir del curso 2003 - 2004.

El nuevo modelo de Secundaria Básica constituye una experiencia cubana, está en correspondencia con los actuales escenarios en que se desarrolla la educación en el país, matizada por cambios socioeconómicos que se han ido desarrollando de manera vertiginosa y fundamentalmente, a partir del denominado Período Especial donde se refleja el nivel de concreción de la política educacional que traza el Partido y que necesita la sociedad cubana: formar las nuevas generaciones de cubanos conscientes con los principios de la sociedad socialista que se construye.

El modelo representa en sí la aspiración que hoy debe tener cada centro educacional de nivel secundario para acercarse sucesivamente a la institución que reclama la sociedad cubana y cumplir el encargo de Fidel dado en la apertura del curso escolar 2002-2003 el 16 de septiembre cuando planteó:

[ ... ] “hay que tratar de perfeccionar la obra realizada partiendo de ideas y conceptos enteramente nuevos. Hoy buscamos a lo que nuestro juicio debe ser y será un sistema educacional que se corresponda cada vez más con la igualdad, la justicia plena, la autoestima y las necesidades morales y sociales de los ciudadanos en el modelo de la sociedad que el pueblo de Cuba ha propuesto crear” Granma (2002:3).

De lo anterior se infiere que la escuela Secundaria Básica de hoy constituye una institución de nuevo tipo que materializa las aspiraciones de la sociedad cubana actual. El 20 de octubre del 2004 en la graduación del primer curso de las Escuelas de Instructores de Arte, el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz planteó. “se les ha hecho un llamado a los cuadros de la UJC y a la organización de Pioneros José Martí a ver a la escuela como el principal palacio de pioneros por ser la escuela de nuevo tipo”. Castro, Fidel (2004: 3) y la define así porque antes, en fecha tan temprana como el 15 de julio de 1979, había dicho:

“[ ... ] Un palacio de pionero es esencialmente un centro de formación, un centro de educación y quizás el tipo más importante de centro de formación técnica, de formación cultural, de formación patriótica, de formación deportiva, pero es sobre todo un centro de formación” Castro, Fidel (1979).

La valoración anterior expresa la visión tan clara del Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz de cómo debe ser este tipo de institución en las actuales circunstancias por las que

atraviesa el sistema educacional cubano, dada la gran responsabilidad que ella asumen en la formación de los adolescentes cubanos.

En este nivel de enseñanza, surge como una nueva concepción del maestro el Profesor General Integral, que constituye un aporte revolucionario y novedoso para la atención educativa a los adolescentes. El que deberá estar en capacidad de desplegar actividades en cualquier área del trabajo educativo con quince alumnos e impartir todas las asignaturas, excepto inglés y Educación Física. Ello permite una mayor atención diferenciada y personalizada a los alumnos, que promueva que aprendan más a partir de un diagnóstico profundo y un tratamiento individualizado, con el apoyo que le brindan los nuevos medios con que dispone la escuela: la televisión, el video, la computadora y el resto de los programas priorizados por la Revolución.

Para poder llevar a efecto las transformaciones que se han producido en la Secundaria Básica, eran necesarios profundos cambios en las vías y en los métodos para la dirección de los procesos de la nueva escuela, camino que se emprendió con la preparación de los docentes y directores. Todo ello permitió desarrollar en la preparación de los docentes nuevos conceptos expresados por el Comandante en Jefe sobre la universalización de la Educación Superior Pedagógica, así como los nuevos conceptos del modelo.

Hoy la universalización de la Educación Superior Pedagógica representa un elemento fundamental en la aspiración para alcanzar una cultura general integral y una plena justicia social, por el papel primordial que juega la formación docente en la ejecución de los programas educacionales que se desarrollan en la actualidad. Asimismo la formación de profesionales y la superación del profesional graduado, han constituido metas en esta dirección.

### **1.3 La escuela y el director como figura central en la dirección del proceso docente educativo en el nuevo modelo de Secundaria Básica.**

La política educacional marca la orientación de los principios y contenidos que debe tener la formación de las nuevas generaciones, esta política se traduce en objetivos y se lleva a la práctica a través del sistema educativo o sistema de enseñanza, que es el conjunto de establecimientos escolares que forman la red educativa, se organiza a través de niveles y permite el tránsito de los educandos hasta su formación.

El Comandante en jefe Fidel Castro Ruz expuso en su alegato “La Historia me absolverá” la necesidad de que los maestros, sin afectación de su salario, dispusiesen de un receso en sus tareas para que pudieran asistir a cursos, en el país o en el extranjero, poniéndose al día en los últimos conocimientos pedagógicos y mejorando constantemente sus programas y sistemas.

En reiteradas ocasiones aborda la importancia de dicha tarea. Desde los inicios de la Revolución, esta política se materializó en los decretos y las leyes revolucionarias que establecían profundas transformaciones en nuestro sistema de educación.

El Decreto ley No 2099 de 7 de julio de 1959, Artículo 173 y 174 estableció la obligatoriedad de asistencias a los cursos de perfeccionamiento de todos los maestros y profesores. Planteó la organización de cursillos sistemáticos de inspectores. La Ley 559 de septiembre 15 de 1959 Artículos 14 y 15, reitera los aspectos anteriores.

Durante muchos años de quehacer revolucionario se ha trabajado intensamente en esta dirección a fin de proporcionar a los directivos una preparación adecuada en función de garantizar una mejor conducción del proceso docente educativo.

Teniendo como base lo anterior y con el objetivo de promover la superación de todo el personal docente, el gobierno revolucionario cubano creó mediante la Resolución Ministerial No 10349, de 20 de abril de 1960 el Instituto Superior de Educación que posteriormente paso a ser el Instituto de Superación Educacional (ISE) el cual constituyó el primer organismo encargado de la superación sistemática de los maestros de América Latina, sus funciones eran las de orientar, dirigir, supervisar y evaluar cursos, cursillos y seminarios de superación y perfeccionamiento, destinados a la formación del personal dirigente, técnico y administrativo del MINED.

El primer congreso de educación y cultura devino gran debate del magisterio cubano, en él se presentaron numerosas ponencias y se probaron recomendaciones referidas a la superación, una de ellas dice establecer un plan de superación educacional en el que se conciba el mejoramiento de calificación del personal docente y de los métodos de enseñanza como una operación continua, un plan capaz de crear condiciones para la educación permanente del personal docente.

La dirección de nuestro glorioso Partido Comunista en la formulación de la política

educacional y de su correcta aplicación, ha posibilitado las transformaciones educacionales y la labor que en este sentido ha protagonizado el pueblo. Las Tesis y Resoluciones de su primer y segundo Congresos trazaron de modo claro los objetivos, indicaciones y líneas directrices que se aplican en todo lo relativo al sistema de perfeccionamiento con el firme propósito de preparar maestros capaces de lograr la formación comunista de las nuevas generaciones.

En la Tesis “Sobre Política Educacional” aprobada en el primer Congreso del Partido Comunista de Cuba se plantea:

“Una de las tareas más importantes del Sistema Nacional de Educación es la de formar y superar al personal encargado de la función docente educativa, máxime si se trata de las estructuras que preparan a dichos docentes. La formación y superación de este personal es decisiva para el mejoramiento cualitativo de la enseñanza, por lo cual el Ministerio de Educación ha adoptado las medidas correspondientes a su atención sistemática, permanente y efectiva.” (1975).

Los diversos y dispersos planes que existen en este tipo de enseñanza deben unificarse en una red de centros con una estructura y bajo una dirección única, de modo que se logre concentración de recursos humanos y técnicos y se posibilite a todo el personal docente el acceso a los niveles de estudios superiores, incluidos los de postgrado, de especialización y obtención de grados científicos; en dependencia de su nivel cultural, técnico, político ideológico y de las necesidades de la sociedad.

En consecuencia y basado en la referida tesis, se adoptó el acuerdo siguiente:

No 13. El Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba concede una gran importancia a la formación política, ideológica, científica y técnica pedagógica del personal docente así como al mejoramiento de la organización del trabajo profesoral. Recomienda se tomen todas las medidas necesarias para consolidar los planes existentes en un sistema integral de modo que dicho personal alcance los niveles exigidos para tan alta misión. Todo esto fue cumplimentado con la Resolución Ministerial 658/1976.

La Resolución Ministerial No 455 del 29 de julio de 1980 modificó la denominación y estructura del Instituto de Superación Educacional, el cual adoptó el nombre de Instituto

de Perfeccionamiento Educacional subordinado a la Dirección de Formación y perfeccionamiento del Personal Pedagógico, con el objetivo de lograr un sistema de superación y perfeccionamiento ininterrumpido de la preparación científico-técnica, político-ideológica y pedagógica del personal docente con una concepción materialista dialéctica que le permita en la práctica la conjugación de los más efectivos métodos del trabajo educativo, una organización uniforme y sistemática, mayores exigencias en la planificación, organización, dirección, realización y control de las actividades.

El Instituto de Perfeccionamiento Educacional en su carácter de centro docente metodológico tuvo entre otras las funciones siguientes: planificar, organizar, dirigir y supervisar el perfeccionamiento del personal docente en los niveles de nación, provincia y municipio; elaborar los planes y programas para reciclaje y en general para la superación del personal docente, así como los materiales didácticos requeridos para su desarrollo; organizar y dirigir el trabajo creador de educadores destacados, generalizar y divulgar las mejores experiencias de avanzadas a través de las jornadas pedagógicas, conferencias científicas, forum y eventos científicos y participar conjuntamente con el Instituto Central de Ciencias Pedagógicas y otros centros, en el trabajo experimental sobre cuestiones de la enseñanza y la educación.

En el proceso de universalización los directores adquieren una nueva característica. La escuela como uno de los centros de extensión universitaria y laboratorio para la dirección científica, es el espacio donde se producen las interacciones con el personal en ejercicio y los diferentes factores de la comunidad.

Desde la caracterización de la comunidad, la conformación del banco de problemas y la proyección de investigaciones que le den soluciones, permite elaborar una estrategia que logre cambios cualitativos, tributando al desarrollo de la concepción científico docente del municipio; la que actúa como centro integrador y promotor de todas las potencialidades científicas y laborales en la dirección del personal docente.

En esta sentido se puede afirmar que el funcionamiento de la escuela como microuniversidad trasciende la experiencia acumulada en estos años, dirigidos a la atención a la preparación de las estructuras, fundamentalmente del director.

Asimismo el Vice Ministro Rolando Forneiro expresó:

“Hoy en la escuela como microuniversidad tienen lugar todos los procesos de formación que intervienen en la futura preparación del maestro” (2003).

La escuela como microuniversidad es un concepto generado al calor de múltiples ideas que devienen la estrategia revolucionaria de la lucha por que Cuba sea depositario de una cultura general integral expresando una nueva concepción de la Educación Superior, que implica la preparación, desde el desempeño de las funciones del director.

En los momentos actuales de transformación de la Secundaria Básica, en el proceso de preparación del director le confluyen de manera integrada la preparación académica, laboral e investigativa, que como se ha dicho anteriormente, se transforma en tal sentido que le permite lograr una acertada dirección del proceso directivo en la comunidad escolar.

Por lo que se define por la autora que la **Preparación en dirección del director de Secundaria Básica** es el nivel de conocimientos y habilidades, adquiridos por el director para dirigir en su centro todos los procesos, permitiéndole acertadamente orientar, controlar y evaluar la implementación del nuevo modelo de Secundaria Básica durante su puesta en práctica.

Algunos argumentos que justifican la necesidad de preparar al director, asumidos por la autora son los siguientes: las características del modelo pedagógico que hoy se aplica en las Filiales Pedagógicas Municipales para la superación posgraduada de los directivos; la preparación que reciben por parte de los departamentos de cuadro de las direcciones municipales; las misiones y funciones que en la escuela desarrolla el director; los resultados alcanzados hasta la fecha en la aplicación del modelo de Secundaria Básica, donde el regente juega un rol principal.

La formación integral descansa en la unidad de lo cognitivo y lo afectivo, implica promover un proceso reflexivo personalizado, crítico y consciente, que permita a los directores asumir la responsabilidad social, así como la capacidad de aplicar y proyectar los conocimientos adquiridos de manera rigurosa y ética en su desempeño pedagógico.

Asimismo en las situaciones de la vida cotidiana, apuntando a la realización personal, profesional y de beneficio social, lo que implica que en el caso de los directores sea un



proceso personalizado, sistemático, de reflexión en la acción de la práctica social y sobre la acción reflexiva de esta práctica.

Ello pone de relieve el papel preponderante que tiene la práctica en el proceso de dirección al que verdaderamente se integra el sistema de procesos de la microuniversidad a un nivel superior en la aplicación del principio pedagógico de la superación.

Al respecto Martí expresó: “Puesto que a vivir viene el hombre, la educación ha de prepararlo para la vida. En la escuela se ha de aprender el manejo de las fuerzas con que en la vida se ha de luchar. Escuelas no deberían decirse, sino talleres”. Martí, José (O.C: T. 12: 341).

Esta preparación supone por un lado orientar al director en el proceso de investigación para que resulte creativo, eficiente y con un alto grado de independencia en cuanto a la búsqueda, selección y empleo de los métodos y medios disponibles, por otro lado; en la generalización, sistematización y exposición de los resultados alcanzados.

También ha estado asociada a la experiencia que han llevado a cabo los Institutos Superiores Pedagógicos, hoy Universidad de Ciencias Pedagógicas en la preparación de los cuadros, REP Y PREP. Los profesionales en ejercicio con experiencia y prestigio han asumido la responsabilidad de la dirección del modelo, concebida desde la escuela como microuniversidad.

Durante los años de aplicación del modelo, se iniciaron algunas experiencias a nivel provincial y municipal en la elaboración y aplicación de programas para la superación de los directores; pero hasta donde la autora pudo llegar con la consulta bibliográfica realizada, constató que actualmente en Cuba existen pocas investigaciones que giren en torno a la problemática de la preparación en dirección del director, y escasas en el territorio.

En los momentos actuales en la Universidad de Ciencias Pedagógicas “Capitán Silverio Blanco Núñez de Sancti Spiritus se desarrolla un proyecto de investigación sobre la temática de dirección científica dirigido por la Doctora María Mercedes Calderón, con el cual se colaboró en algunas de las tareas desarrolladas por la autora de la investigación, como miembro.

El proyecto ya ha realizado varias tareas investigativas en las que ha contemplado el estudio de la figura del director, como figura esencial dentro de la microuniversidad y del proceso de aplicación del nuevo modelo, se ha proyectado en la búsqueda de alternativas de solución viables para perfeccionar la preparación del director con el propósito esencial de que pueda dar repuesta más efectiva a la misión que la sociedad cubana le ha encomendado.

Por otra parte la MsC. Maira Fundora Liriano afirma que los directores deben saber que a través de su comunicación, de su ejemplo, de su persuasión, se convierten en un punto de referencia para su colectivo, que estimula sus conocimientos y capacidades para resolver sus necesidades, que cumple su función orientadora desde su actividad directiva a través de los diferentes métodos y estilos de dirección.

Por eso es esencial el papel de la escuela en el proceso de dirección y la actividad que como microuniversidad asume junto a la labor del colectivo pedagógico y en especial del director, en aras de lograr la efectiva aplicación del modelo.

En la investigación se asume la función que lo califica como un Profesor General Integral, que es el máximo responsable de concretar la política educacional de la escuela como microuniversidad. Devendrá líder para el trabajo educativo de toda la comunidad escolar. (Tomado del modelo de escuela Secundaria Básica. Colectivo de autores, 2007).

El director, debe ser un docente en quien la profesionalidad se sustente en su concepción revolucionaria y en la comprensión del mundo en que vive; en particular en su visión progresista de la Pedagogía y la necesidad de cambios en la educación que es la esfera que despliega su trabajo profesional.

Debe caracterizarse por un permanente espíritu de autopreparación, un profundo amor por la profesión, expresado en la confianza y el optimismo de que el ser humano siempre puede ser mejor, puede crecer en sus valores ideológicos, en su actuación a partir de la concepción vigotskiana de la ayuda que como educador le puede ofrecer a la comunidad escolar (Rico Montero. 2003: 3).

Se transformará así, en un educador de educadores, en el sentido más amplio. Esta idea encierra la esencia ética y el humanismo que identifica y define a la educación en

todas sus dimensiones. Debe contar con una actualización del desarrollo de la Pedagogía Cubana, cuyos aportes han sido imprescindibles para concebir y llevar a cabo los cambios mencionados en la tesis para enseñar y educar.

A propósito de la categoría educar que debe ser ejecutada por el director, al interactuar con el colectivo pedagógico que dirige, el Comandante en Jefe expresó:

“Educar es todo, educar es sembrar valores, es desarrollar una ética, una actitud ante la vida. Educar es sembrar sentimientos. Educar es buscar todo lo bueno que pueda estar en el alma de un ser humano, cuyo desarrollo es una lucha de contrarios, tendencias instintivas al egoísmo y otras actitudes que han de ser contrarrestadas y solo pueden ser contrarrestadas por la conciencia” (2001).

Por ello durante el proceso de dirección con su ejemplo cotidiano, el director debe formar los mejores valores, sentimientos y actitudes en su comunidad escolar, que lo preparen para desempeñarse como verdadero profesional de la educación por lo que debe poseer un diagnóstico certero de esta, tanto de las potencialidades, sus carencias, atributos e individualidades, de manera que la estrategia de dirección trazada pueda establecer los objetivos adecuados en cada caso (personalizados) y resolver los problemas o potenciar las virtudes en el plazo más corto de tiempo posible.

Los directores tienen una misión decisiva, incluyendo aquí su superación y la elevación de su preparación profesional para ejercer con éxito las funciones encomendadas, las que se sintetizan en las siguientes acciones: orientar, guiar, dirigir, organizar, coordinar, facilitar, aconsejar, mediar en los conflictos, controlar, investigar y evaluar; es decir ayudar en toda la extensión de la palabra a la comunidad escolar para contribuir a la integración de los componentes del proceso docente educativo.

Entre las funciones que debe desarrollar el director de Secundaria Básica para lograr una acertada dirección del proceso docente educativo la autora comparte con las siguientes:

1. Revisar la calidad en la preparación de unidades y clases, ofrecer recomendaciones a los tutores liberados sobre el tratamiento metodológico a las asignaturas en correspondencia con la proyección de trabajo metodológico.

2. Observar clases para valorar el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje con vista a su perfeccionamiento.
3. Evaluar mensualmente el desarrollo de la formación profesional del profesor, mediante clases demostrativas y abiertas, que le permitan hacer precisiones y discutir acerca de los métodos y contenidos, orientar y chequear la forma de elaborar y usar correctamente los documentos oficiales establecidos por el MINED (el plan de clases, los registros de asistencia y evaluación y el expediente acumulativo del escolar).
4. Participar con el Profesor General Integral en sesiones completas de trabajo para constatar cómo se produce el tránsito de una actividad a otra y cómo se va reflejando en los pioneros las influencias educativas del profesor.
5. Realizar sesiones metodológicas para la búsqueda de nuevos métodos y vías de interacción con los padres, para incorporarlos activamente a la formación de sus hijos.
6. Colaborar en la proyección de instrumentos evaluativos del aprendizaje con orientaciones precisas para su aplicación. Debe chequear y controlar su realización, dar seguimiento a la aplicación de los instrumentos de la investigación pedagógica.

De manera general la autora consideró para la investigación que el proceso de universalización constituye el espacio idóneo para lograr una efectiva preparación en dirección del director de Secundaria Básica, lo que fortalece los objetivos priorizados para esta enseñanza con sus nuevas transformaciones.

Este escenario pedagógico es el espacio correcto donde se materializan los componentes básicos del modelo para lograr este propósito de manera eficiente, considerando necesaria la aplicación de actividades metodológicas dirigidas a la preparación de esta figura tan importante en la dirección de los procesos que se ejecutan en el nuevo modelo.

## **CAPÍTULO II LA PREPARACIÓN EN DIRECCIÓN DEL DIRECTOR DE SECUNDARIA BÁSICA EN TRINIDAD.**

### **2.1 Constatación de la fase Inicial del nivel de preparación en dirección del director de Secundaria Básica en el nuevo modelo en Trinidad.**

En este capítulo se presenta el sistema de actividades metodológicas para elevar el nivel de preparación en dirección de los directores de la Secundaria Básica en los procesos del nuevo modelo, diseñadas sobre la base de los resultados obtenidos en el estudio bibliográfico y en el diagnóstico que se aplicó.

En la primera fase de la investigación se pudo constatar que existen dificultades en el municipio Trinidad de manera general para cumplir con lo establecido para la preparación en dirección del director de Secundaria Básica, por lo que fue necesaria la aplicación de variados instrumentos para determinar el problema científico que se investigó.

Se aplicaron los siguientes instrumentos: guía de observación científica para las fases inicial y final con los mismos indicadores (anexo 1), siendo diferentes durante la fase experimental en la investigación (anexo 2 y anexo 3); la encuesta a directores (anexo 4) y la entrevista (anexo 5), fueron aplicadas en las fases inicial y final de la investigación, teniendo en cuenta la siguiente escala valorativa que responde a los indicadores de las dimensiones declaradas.

En la dimensión 1 se midió el conocimiento con los siguientes indicadores y niveles:

#### **1.1- Nivel de conocimientos de los documentos normativos.**

Nivel alto (3): Cuando los directores conocen los documentos normativos esenciales de Secundaria Básica tales como: El modelo de Secundaria Básica, el reglamento metodológico, el documento sobre el proceso de la escuela como microuniversidad, el reglamento de los Consejos de escuela, los programas de las asignaturas en la Educación y el sistema de evaluación, entre otros.

Nivel medio (2): Cuando los directores conocen al menos los documentos esenciales para dirigir la Secundaria Básica tales como: el modelo de Secundaria Básica, Los programas de estudio, el sistema de evaluación y el reglamento metodológico.

Nivel bajo (1): Cuando los directores conocen dos o menos de los documentos esenciales de la Secundaria Básica tales como: el modelo de Secundaria Básica y Los programas de estudio de las asignaturas.

### **1.2 Nivel de conocimientos de los procesos del modelo de Secundaria Básica.**

Nivel alto (3): Cuando los directores conocen los aspectos esenciales del modelo de Secundaria Básica como son, saber caracterizar a los estudiantes, la familia y la comunidad; que oriente el funcionamiento de la Organización de Pioneros José Martí que conozca cómo integrar la utilización de las TIC al proceso docente educativo y dirigir el Proceso de Enseñanza Aprendizaje con enfoque interdisciplinario y desarrollador; que domine los objetivos formativos generales, los órganos técnicos y de dirección, la microuniversidad con sus procesos, así como las técnicas para desarrollar las funciones correspondientes en cada caso.

Nivel medio (2): Cuando los directores conocen los aspectos esenciales del modelo de Secundaria Básica como son saber caracterizar a los estudiantes, la familia y la comunidad, que sepa dirigir el Proceso de Enseñanza Aprendizaje con enfoque interdisciplinario y desarrollador así como la formación de maestros y su función en los órganos técnicos y de dirección.

Nivel bajo (1): Cuando los directores conocen los aspectos esenciales del modelo de Secundaria Básica como son saber caracterizar a los estudiantes, la familia y la comunidad, que conozca cómo dirigir el Proceso de Enseñanza Aprendizaje con enfoque interdisciplinario y desarrollador y los órganos técnicos y de dirección.

### **1.3 Nivel de conocimiento de las técnicas de dirección para la implementación de estos procesos.**

Nivel alto (3): Cuando los directores conocen las técnicas esenciales del sistema de dirección que se aplica en la Secundaria Básica tales como: Las funciones principales (orientadora, reguladora, de control, instructiva, educativa, desarrolladora) y los procedimientos para accionar en cada caso.

Nivel medio (2): Cuando los directores conocen las funciones principales de las técnicas (reguladora, de control, instructiva, educativa y desarrolladora entre otras).

Nivel bajo (1): Cuando los directores solo conocen algunas funciones principales de las técnicas de dirección (reguladora, de control, instructiva y educativa).

La Dimensión 2 estuvo dirigida a la motivación.

### **2.1 Nivel de disposición para aplicar de forma correcta los documentos y resoluciones que norman la dirección del proceso docente educativo.**

Nivel alto (3): Cuando los directores tienen disposición para realizar las acciones correspondientes a partir del dominio que poseen de los documentos para aplicarlos de forma correcta en los procesos que dirigen.

Nivel medio (2): Cuando los directores conocen los aspectos esenciales del modelo de Secundaria Básica y otros documentos pero no son aplicados consecuentemente en todos los procesos, aunque sepa dirigirlos y no manifieste disposición para desarrollar sus funciones de dirección.

Nivel bajo (1): Cuando los directores conocen los aspectos esenciales para dirigir el modelo de Secundaria Básica aunque le faltan técnicas de dirección, pero no los apliquen en los procesos que dirige.

### **2.2 Nivel de comprensión para aplicar los cambios en su comunidad escolar.**

Nivel alto (3): Cuando los directores comprenden los cambios y realizan las acciones correspondientes a partir del dominio que poseen de los documentos, de sus funciones y de las técnicas para implementarlos de forma correcta en los procesos que dirigen.

Nivel medio (2): Cuando los directores conocen los aspectos esenciales del modelo de Secundaria Básica y otros documentos pero no son comprendidos consecuentemente para su aplicación en los procesos que dirigen por faltarle conocimiento de las funciones o las técnicas a aplicar para su desarrollo.

Nivel bajo (1): Cuando los directores conocen los aspectos esenciales para dirigir el modelo de Secundaria Básica pero les falta comprensión para insertarlos a los cambios originados, por lo que no los aplican a los procesos que dirigen.

### **2.3 Nivel de voluntad para aprender la dirección de los procesos en la nueva escuela Secundaria.**

Nivel alto (3): Cuando los directores se muestran interesados para aprender las acciones a desarrollar a partir del dominio que poseen de los documentos, de sus

funciones y de su comprensión e implementación de forma correcta en los procesos que dirige en la nueva Secundaria Básica.

Nivel medio (2): Cuando los directores manifiestan voluntad en la aprensión de las técnicas o métodos para dirigir los procesos esenciales del modelo de Secundaria Básica y otros pero no son suficientes sus esfuerzos para su aplicación en los procesos que dirigen.

Nivel bajo (1): Cuando los directores manifiestan poca voluntad ante la posibilidad de aprender los métodos para dirigir el modelo de Secundaria Básica por falta de comprensión para insertarlos a los cambios originados y no los aplican a los procesos que dirigen.

La dimensión 3 estuvo dirigida al desempeño profesional con los siguientes indicadores:

### **3.1 Nivel de habilidad para diagnosticar, planificar, orientar, ejecutar, controlar y evaluar los diferentes procesos de la escuela.**

Nivel alto (3): Cuando los directores poseen habilidades para diseñar estrategias educativas de acuerdo con las características del centro que dirige, ejecutando y valorando los procesos de la nueva Secundaria Básica y manifestando conocimientos de dirección.

Nivel medio (2): Cuando los directores tienen habilidades para la elaboración de estrategias educativas y de dirección, de acuerdo con las características del centro que dirigen; pero aún les faltan los conocimientos necesarios para su aplicación en los diferentes procesos que se desarrollan en la nueva Secundaria Básica.

Nivel bajo (1): Cuando los directores poseen habilidades para la elaboración de estrategias educativas de acuerdo con las características del centro que dirigen; sin embargo, son insuficientes los conocimientos sobre las técnicas de dirección para dirigir los procesos de la nueva Secundaria Básica.

### **3.2 Nivel de capacidad para aprender la dirección de los procesos en la nueva Secundaria Básica.**

Nivel alto (3): Cuando los directores manifiestan potencialidades para orientar, controlar y evaluar las estrategias elaboradas para dirigir los procesos en la nueva Secundaria Básica, teniendo en cuenta los conocimientos de los documentos normativos; se



desempeñan con aspiraciones de solucionar las dificultades y enfrentan las barreras que aparecen en el desarrollo de sus funciones.

Nivel medio (2): Cuando los directores manifiestan habilidades para orientar y controlar las estrategias educativas que diseñan para dirigir los procesos de la escuela Secundaria Básica, teniendo en cuenta sus conocimientos, habilidades y disposición para ejecutarlos; pero no logran realizar valoraciones de los resultados y no son capaces de buscar solución a las barreras que se presentan en el desarrollo de sus funciones.

Nivel bajo (1): Cuando los directores manifiestan pocas habilidades para orientar y controlar las estrategias educativas que diseñan en función de dirigir los procesos de la nueva Secundaria Básica; y además les faltan conocimientos sobre las técnicas de dirección, no encuentran alternativas para enfrentar las barreras en el desempeño de sus funciones.

### **3.3 Nivel de destreza para implementar la dirección del modelo en la escuela que dirige.**

Nivel alto (3): Cuando los directores manifiestan rapidez para operar con los cambios, insertando los mismos a todos los procesos que ocurren en la nueva Secundaria Básica mediante la orientación, el control y la evaluación de las estrategias elaboradas para dirigirlos en su escuela a partir de los conocimientos de los documentos normativos; el cumplimiento de sus aspiraciones; la solución de las dificultades y el desarrollo de sus funciones.

Nivel medio (2): Cuando los directores manifiestan habilidades, conocimientos, motivaciones para orientar y controlar las estrategias educativas que diseñan para dirigir los procesos de la nueva Secundaria Básica; pero les falta rapidez para ejecutar los cambios en la práctica pedagógica; no siempre logran realizar análisis casuísticos de los resultados o entorpecen la búsqueda de soluciones inmediatas a las dificultades que se presentan en el desarrollo de sus funciones.

Nivel bajo (1): Cuando los directores manifiestan morosidad para orientar y controlar las estrategias educativas que diseñan en función de dirigir los procesos de la nueva

Secundaria Básica; les faltan conocimientos sobre las técnicas de dirección, no buscan alternativas para enfrentar las barreras en el desempeño de sus funciones.

Como parte de la fase inicial se aplicó una guía de observación inicial (anexo 1), la que arrojó como resultados preliminares los siguientes: Teniendo en cuenta las 8 observaciones que se realizaron a los centros, se analizaron los resultados por dimensiones e indicadores.

En el conocimiento y la utilización de los documentos de la política educacional, los procesos que tienen que dirigir en la nueva Secundaria Básica y las técnicas que deben emplear para ello, 2 de los 8 directores se encuentran en un nivel alto, los que representan el 25%. Solamente 1 demostró nivel medio en su preparación en conocimientos de las técnicas de dirección, que representa el 12.5% y 5, que representan el 62.5%, demostraron tener muy bajo nivel de preparación en dirección.

Al utilizar el modelo de la Secundaria Básica, los objetivos formativos, las Cartas y Resoluciones Ministeriales 2 directores no dominan plenamente el modelo, para un 25%, 4 lo dominan de forma parcial para un 50 % y dos tienen pleno dominio del Modelo y las resoluciones para un 25%.

En el análisis de las actas de los procesos que se desarrollan, 3 de los directores los tienen en cuenta siempre en la dirección científica para un 37.5% y 5 lo realizan en algunos de los procesos para un 62.5%.

En cuanto a su desempeño profesional en la dirección de los procesos, 4 dominan sus funciones pero les faltan habilidades, capacidades y destreza para dirigir los procesos para un 50% y 3, que representan el 37.5%, aunque las dominan no manifiestan habilidades ni destreza y no aplican las técnicas para desarrollarlas. Solamente 1, que representa el 12.5%, demostró dominio de sus funciones en la correcta dirección de los procesos comprobados.

Los resultados constatados anteriormente con los instrumentos aplicados, reflejan que la preparación en dirección de los directores de Secundaria Básica en el municipio de Trinidad, en su mayoría era insuficiente; expresado esto en que la totalidad de ellos se ubicaban en el nivel bajo de la escala cualitativa que se determinó para evaluar los indicadores de las dimensiones declaradas.

## **2.2 Fundamentación de las actividades metodológicas para fortalecer la preparación en dirección de los directores de Secundaria Básica en el nuevo modelo en Trinidad.**

La dirección no puede llevarse a efecto de forma voluntarista ni arbitraria. Ella se ejecuta como un proceso lógico regido por leyes, principios y funciones que deben ser considerados en cada momento, cuya violación conlleva en definitiva a entorpecer el cumplimiento de los objetivos priorizados.

El Che Guevara en su artículo "El Cuadro, Columna Vertebral de la Revolución", expresó: "... La función del cuadro, a pesar de ocupar frentes distintos es la misma..." Entre las funciones fundamentales se encuentran: la planificación, la organización, la dirección o mando (ejecución) y el control.

Los principios de dirección, expresan una relación de causa y efecto entre los elementos de un sistema. Constituyen el punto de partida, la idea rectora o la regla fundamental que puede guiar la acción cuando se enfrenta a condiciones concretas en un momento determinado. En el sentido lógico, el principio constituye un concepto central, el fundamento de un sistema que deviene una generalización, coincidiendo con el Dr. Orlando Borrego Díaz, al centrar su atención en seis principios fundamentales: Centralismo democrático, la objetividad, la subordinación de los intereses individuales a los colectivos, el control desde arriba y desde abajo, el estímulo, la Unidad de objetivos entre Partido, Administración y los Sindicatos. Pino. E. (2000: 14-15).

Concluida la etapa de diagnóstico inicial y efectuada su valoración, se procedió a la experimentación de las actividades, la que estuvo dirigida a la solución del problema detectado en el contexto de actuación de la investigadora.

El sustento filosófico de la educación cubana es la filosofía dialéctico-materialista, conjugada con el ideario martiano, por lo que se supera así la concepción del marxismo-leninismo como una metodología general de la pedagogía, como filosofía en general para defender las conquistas alcanzadas en el socialismo y perfeccionar nuestra sociedad. García Batista, Gilberto (2002: 47).

De lo anterior se deduce que las actividades metodológicas se sustentan, desde el punto de vista filosófico en la concepción dialéctico-materialista, martiana y fidelista con

énfasis en los principios que rigen la actividad profesional del director de forma armónica y flexible.

La utilización de un método científico que parte de la solución de los problemas en la práctica profesional por la vía de la ciencia, es consecuente con la teorización, problematización y puesta en práctica de los resultados, basados en ideas revolucionarias, progresistas y humanas que se proyectan hacia la igualdad y justicia social en el marco histórico concreto de la nueva escuela Secundaria Básica.

Para Galperin (1983:95), la actividad está formada por componentes estructurales y funcionales. Al consultar a Leontiev, se constató que este define la actividad como: "El proceso de interacción sujeto-objeto, dirigido a la satisfacción de las necesidades del sujeto, como resultado del cual se produce una transformación del objeto y del propio sujeto." Leontiev (1987: 58).

El término actividad no es exclusivo de la psicología, como tampoco lo es el de personalidad. Por ello se impone la caracterización de la actividad de la personalidad desde el punto de vista psicológico.

"Se le llama actividad a aquellos procesos mediante los cuales el individuo, respondiendo a sus necesidades, se relaciona con la realidad, adoptando determinada actitud hacia la misma. La actividad no es una reacción ni un conjunto de reacciones. En forma de actividad ocurre la interrelación sujeto- objeto, gracias a la cual se origina el reflejo psíquico que media esta interrelación. De este modo, la actividad es un proceso en que ocurren transiciones entre los polos sujeto- objeto en función de las necesidades del primero". González Maura, V. y otros (1995:91).

Las actividades teórico - metodológicas, constituyen procesos subordinados a objetivos o fines conscientes. Por lo tanto, la actividad existe necesariamente a través de actividades teóricas.

**Los componentes estructurales de la actividad son:** su objeto, su objetivo, su motivo, sus operaciones, su proceso y el sujeto que la realiza. El motivo expresa el porqué se realiza la actividad, el objetivo indica para qué se lleva a cabo, el objeto es el contenido mismo de la actividad, las operaciones se refieren al cómo se realiza y el proceso a la secuencia de las operaciones que el sujeto lleva a cabo.

**Los componentes funcionales de la actividad** son: la parte orientadora, la parte de ejecución y la parte de control, las que se encuentran interrelacionadas íntimamente.

**La parte orientadora de la actividad** está relacionada con la utilización por el sujeto del conjunto de condiciones concretas necesarias para el exitoso cumplimiento de la actividad orientada. Antes de realizar cualquier actividad, es necesario haber comprendido previamente: con qué objetivo se va a realizar la actividad (para qué), en qué consiste dicha actividad, cómo hay que ejecutarla, cuáles son los procedimientos a seguir (operaciones), en qué condiciones se debe realizar (en qué tiempo, con qué materiales); incluso, es necesario saber en qué forma se va a realizar el control de dicha actividad.

Todo esto conduce a la formación de una imagen de la actividad, de su objeto y resultados, que sirve de guía, de orientación para su posterior ejecución y control. Por lo tanto esta parte tiene que incluir, todos los conocimientos y condiciones necesarias en que se debe apoyar la ejecución y el control de la actividad. Debe incluir también la motivación para su realización.

**La parte de ejecución de la actividad** consiste en la realización del sistema de operaciones, es decir, a través de la parte de ejecución, el director pone en práctica todo el sistema de orientaciones recibidas. Es la parte de trabajo, donde se producen las transformaciones en el objeto de la actividad, ya sea material (tomar notas,) o psíquico (identificar la pertinencia de un objeto a un concepto dado, planificar las influencias educativas, seleccionar métodos de investigación.)

**La parte de control** está encaminada a comprobar si la ejecución de la actividad se va cumpliendo de acuerdo con la imagen formada y si el producto se corresponde con el modelo propuesto o el resultado esperado. El control permite hacer las correcciones necesarias, tanto en la parte orientadora como en la ejecución de la actividad.

Si se analiza una actividad, cualquiera que sea su complejidad, es fácil darse cuenta que resulta imprescindible que en ella estén presentes todas las partes de la actividad, sin ello, no puede ser cumplida. Siempre se requiere una orientación que garantice al director, saber cómo va a ejecutar la actividad y cómo puede conocer y valorar la calidad de la tarea realizada, tanto en su proceso de ejecución, como en sus resultados.

Para la elaboración de las actividades se agrega al concepto de **actividad** “aquellos procesos mediante los cuales el individuo, respondiendo a sus necesidades, se relaciona con la realidad, adoptando determinada actitud hacia la misma”. González Maura, V. y otros (1995:91). Teniendo en cuenta que en el campo de la preparación en dirección, esta se refiere a las actividades que de manera diferenciada funcionan como una totalidad que supera a cada una de sus partes por separado y están dirigidas a lograr un resultado en consecuencia con el contexto para el que fueron concebidas, que es la preparación en dirección del director de Secundaria Básica en el nuevo modelo.

Las actividades metodológicas cumplen este requisito anterior, porque al ser aplicadas fortalecieron la preparación en dirección del director, que como una prioridad de trabajo metodológico de la Filial Pedagógica Municipal y las estructuras municipales de Educación en el territorio, para lograr una dirección profesional de gran calidad en los directores y en correspondencia con las demandas y exigencias de la escuela Secundaria Básica actual y de la sociedad cubana, lograron, sin lugar a dudas, elevar el nivel y la calidad en la dirección del proceso docente educativo con la guía acertada del director en su comunidad escolar.

En la preparación en la dirección de los procesos del modelo se enfatizó en todos los documentos que rigen el trabajo metodológico, en materiales de dirección del aprendizaje, en materiales didácticos para la educación familiar. Toda esta preparación les permitió conducir con mayor profesionalidad la transformación de la Educación Secundaria Básica en la escuela que dirigen.

Las actividades metodológicas para la preparación en dirección del director de la Secundaria Básica se caracterizaron por ser útiles, sencillas y diferenciadoras, se proyectaron a partir de la necesidad de lograr en el director un mayor nivel de conocimientos de las normativas y el modelo de Secundaria Básica, de la dirección de los procesos básicos que se desarrollan en la escuela para convertirse en microuniversidad, de las habilidades investigativas que debe desarrollar, así como las habilidades en las que se concretan sus funciones en el desempeño profesional; las habilidades para la elaboración de estrategias de acuerdo con las características de su colectivo pedagógico y como orientar, controlar y evaluar las acciones planificadas en ellas.

Las actividades se estructuraron de la siguiente manera: tema, objetivo, proceder metodológico, evaluación y propuesta de orientación del trabajo independiente. Para la aplicación de las mismas se tuvo en cuenta las siguientes etapas:

- 1 Una primera etapa de motivación y orientación de la actividad sucedida por la demostración de la actividad por la investigadora.
- 2 Una segunda etapa de ejecución donde estuvo el desempeño en la actividad por los directores.
- 3 Una tercera etapa de control y evaluación donde aparecen las conclusiones de la actividad y las acciones a realizar para el próximo encuentro.

### **2.2.1 Actividades metodológicas para fortalecer la preparación en dirección de los directores de Secundaria Básica en el nuevo modelo. Descripción.**

Las actividades metodológicas se desarrollaron en correspondencia con la caracterización de los directores, en ellas también estuvieron presentes profundos intercambios de experiencias entre los participantes: directores y sus reservas, prereserva especial pedagógica y los metodólogos.

Muchas de las actividades coincidieron con visitas al centro de referencia de la enseñanza para constatar el trabajo con la reserva y la aplicación de las actividades en el contexto escolar, así como en otras instituciones docentes de la enseñanza.

#### **Actividad 1: Dirigida a la concepción del nuevo modelo de la Secundaria Básica.**

**Tema:** Una escuela nueva para los nuevos escenarios de la educación cubana.

**Objetivo:** Reflexionar sobre el nuevo Modelo de Escuela Secundaria Básica así como los principales procesos y las figuras que lo dirigen.

**Motivación y orientación:** Para el proceder metodológico y a modo de introducción se comienza el tema con una reflexión sobre el tema, organizando los directores en 2 equipos de 4 integrantes y a través de un conversatorio se recomienda plantearles los siguientes elementos que le serán entregados por tarjetas para que inicien sus reflexiones: importancia de las exigencias de la enseñanza Secundaria Básica de hoy para el logro de los objetivos priorizados, cuáles son los problemas profesionales y

educativos que debe resolver este nuevo tipo de escuela, qué principios básicos se consideran para lograr el fin.

**Ejecución:** Se escuchan todos los criterios emitidos por los directores y finalmente concluye el ponente las ideas fundamentales a partir de las cuales se concibió el nuevo modelo de Secundaria Básica.

Se procede a elaborar un mapa conceptual que refleja la explicación de la concepción actual del modelo de Secundaria Básica, el que quedará plasmado en el pizarrón.

Se caracterizan los principales integrantes de la comunidad escolar que confluyen, con sus funciones relacionando los órganos técnicos y de dirección que permiten la dirección de la nueva escuela. Se precisa además los aportes de estos órganos al desarrollo del proceso docente educativo.

Posteriormente se relacionan textos de gran importancia que recogen el análisis e inferencias sobre la necesidad del cambio en las circunstancias actuales, con énfasis en los discursos de Fidel en la apertura del curso escolar 2002-2003, el 16 de septiembre.

Seguidamente se analizan algunos objetivos formativos como sustento para la formación en valores y se definen los requisitos indispensables para su cumplimiento, fundamentalmente, la ejemplaridad del profesor, la organización escolar y la clase.

Finalmente se realizan las conclusiones de la actividad en las que se precisan elementos fundamentales como la prioridad de la Educación Secundaria Básica y la función de esta como formadora inicial del profesional de la educación. La preparación político- ideológica, se dirige a que el director y sus docentes participen activamente en apropiarse de los fundamentos ideológicos que le permitan la educación de los adolescentes. La evaluación de la Preparación Metodológica deberá tener en cuenta el desempeño de los docentes y profesores en formación con su evolución cualitativa. El sistema de evaluación, las relaciones de la escuela con la familia y con la comunidad, le proporcionan unidad al modelo como forma de organización curricular.

**Control y evaluación:** Tomando como punto de partida los conocimientos adquiridos en el tema recibido a través de la actividad. Haga una revisión de las versiones del modelo de Secundaria Básica contenidos en soporte digital en su centro(VERSIÓN 8) y la impresa (VERSIÓN 7) que le permitan profundizar en las modificaciones que han



sufrido dichos proyectos hasta la actualidad. Anote las mismas, así como todas las dudas que tenga y elabore sus valoraciones al respecto, para que confeccione un documento en el que irá recogiendo incidencias en la aplicación del proyecto lo que le permitirán la validación de este para su exposición en el taller final.

**Orientación del estudio independiente:** Se les orientará a los directores participantes que en el próximo encuentro se desarrollará una actividad dirigida al Consejo de Dirección con el título “Reflexiones acerca del Consejo de dirección en la Secundaria Básica. Características principales” por lo que deben autoprepararse por el modelo de Secundaria Básica. Deben traer actas de los Consejos de Dirección y el plan metodológico para tallerear.

### **Actividad 2: Dirigida al Consejo de Dirección.**

**Tema:** Reflexiones generales acerca del Consejo de Dirección en la Secundaria Básica. Características principales.

**Objetivo:** Reflexionar acerca de las principales características que distinguen el Consejo de Dirección como órgano que rige la estrategia educativa de la escuela en la Secundaria Básica.

**Motivación y orientación:** Para el proceder metodológico y a modo de introducción se organizan los directores en 2 equipos de 4 integrantes y se formulan las siguientes interrogantes para mover el pensamiento reflexivo de los participantes:

¿Qué funciones consideran ustedes tiene el Consejo de dirección hoy para enfrentar el nuevo modelo de la Secundaria Básica?

¿Cuáles son los aspectos esenciales que deben dominar los integrantes del Consejo de Dirección?

Se escuchan todos los criterios posibles emitidos por los directores, se irán anotando en el pizarrón las inferencias. Al final se concluirá expresando a los directores que dirige la estrategia educativa de la escuela y valora el cumplimiento de la política educacional, se reúne mensualmente, debe conocer los documentos normativos: resoluciones, leyes, programas indicaciones, orientaciones, métodos y técnicas de dirección científicas, procedimientos para el uso y control de los recursos, el trabajo con los indicadores de

eficiencia, procedimientos para la realización de diagnósticos, estudios de caso, estrategias interventivas o de aprendizaje.

A continuación se expresa a los directores que el problema conceptual metodológico que nos mueve a la realización de la actividad es: ¿Cómo fortalecer la preparación de los directores en la concepción del modelo de Secundaria Básica en relación a los Consejos de Dirección?

**Ejecución:** Se procede al análisis de actas de Consejos de Dirección, precisando a qué va dirigido en particular cada uno de los puntos del orden del día y la preparación previa para el análisis de cada punto, enfatizando en las funciones y aspectos esenciales para su dirección.

Posteriormente se explica la correspondencia entre este y su fluctuación con los otros órganos técnicos, la toma de acuerdos y se procede a ilustrar con un ejemplo.

### **Ejemplo Ilustrativo**

Dirigido a demostrar una sólida preparación para desarrollar el Consejo de dirección.

¿Cómo se puede precisar la preparación del Consejo de Dirección?

1. Determinar el cumplimiento de los indicadores de eficiencia, comparar con etapa anterior, proponer acciones para elevar los resultados.
2. Inferir resultados de clases visitadas, comprobaciones aplicadas, tanto al aprendizaje como al trabajo político ideológico en correspondencia con indicadores y prioridades para la etapa.
3. Determinar regularidades y proponer acciones para el trabajo metodológico al resto de los órganos técnicos y de dirección.
4. Determinar el sistema de control en grupos, docentes y asignaturas, según las regularidades.
5. Valorar cronograma de evaluación planificado para su aprobación.
6. Trazar o rediseñar plan de trabajo metodológico para la etapa: precisando las acciones metodológicas a proponer al consejo técnico y los objetivos de la ayuda metodológica, comprobaciones masivas y otros controles. (acuerdos que propone al Consejo Técnico).

7. Diseña el orden del día de la reunión.

A continuación se explicará cómo evaluar los objetivos formativos de la Educación.

Se evaluarán en cada aspecto, teniendo en cuenta el sistema de conocimientos de los directores, las acciones que se desarrollan en la práctica pedagógica o como parte de la estrategia docente educativa en función de lograr una formación integral de los estudiantes.

Adjunto al análisis cualitativo debe aparecer un informe valorativo, donde se expresen los principales problemas, causas y acciones a trazar en sus escuelas a partir de lo aprendido. Se procede siempre en intercambio favorable precisando las acciones metodológicas para dirigir el órgano.

**Control y evaluación:** A partir de los conocimientos adquiridos en el tema recibido se evalúan los participantes por sus intervenciones según la escala valorativa. Realice un estudio del documento modelo de Escuela Secundaria Básica, que se encuentra en los centros en soporte digital, (VERSIÓN 8), o la Versión 7 impresa (pp. 26- 28), profundizar en la esencia de este órgano. Anote las dudas encontradas y realice las valoraciones correspondientes, para someterlas al debate en el colectivo, durante la realización del taller integrador. Se desarrollará una reunión de consejo de dirección demostrativo en el centro de referencia.

**Orientación del estudio independiente:** Se les orientará a los directores participantes que en el próximo encuentro se desarrollará una actividad dirigida al Consejo Técnico teniendo en cuenta su función como orientador y diseñador del trabajo metodológico en la labor educativa de la Secundaria Básica, por lo que deben autoprepararse por el documento que se le entregará en soporte digital para cada una de las escuelas.

**Actividad 3: Dirigida al Consejo Técnico.**

**Tema:** El Consejo Técnico en Secundaria Básica, como órgano que diseña y concreta las actividades docentes, metodológicas, científicas y de superación para el desarrollo de la labor docente educativa de la escuela.

**Objetivo:** Reflexionar sobre la reunión del Consejo Técnico y la estrategia metodológica para el desarrollo de la labor docente educativa en la escuela, propiciando la preparación del director de Secundaria Básica.

**Motivación y orientación:** Para el proceder metodológico y a modo de introducción se explica que la actividad es una continuación de las dos anteriores y se realiza a partir de la lectura de una de las acciones encontradas en un acta de Consejo Técnico, sugiriendo su análisis para saber si este es un aspecto que se valora en dicho órgano. Se organizarán los directores de la misma forma en equipos de trabajo.

Se inicia la actividad debatiendo la acción que plantea: “Elaborar estrategia para el control de la guardia estudiantil y las labores realizadas por los pioneros en esta actividad”. Los equipos consultarán el documento y elaborarán una respuesta que un ponente seleccionado por ellos la explicará teniendo en cuenta su pertinencia con el órgano y determinará el acuerdo. Se escuchan diversas opiniones ofrecidas por los directores participantes en la actividad.

Se establecen conclusiones parciales en este primer momento donde se destaca la importancia de la derivación de acuerdos de un órgano a otro para lograr carácter sistémico en las funciones que cumple.

**Ejecución:** El ponente analiza la concepción del modelo de Secundaria Básica sobre el Consejo Técnico, lo que se concluye a través de un mapa conceptual elaborado en el pizarrón, que sirve de resumen.

Posteriormente se puntualizan algunas precisiones para el proceder metodológico en el desarrollo de este órgano y lo que debe tener presente en su planificación.

1. El convenio colectivo de trabajo.
2. Acciones técnico- metodológicas derivadas del banco de problemas.
3. Diagnóstico de alumnos y docentes (resultados del proceso docente educativo en la etapa: calidad de la clase, calidad del aprendizaje, modos de actuación donde mido la efectividad del diagnóstico de deberes escolares.)
4. Planes individuales(debilidades y potencialidades de los docentes)
5. Cronograma de las evaluaciones. Cumplimiento. Regularidades y principales causas.
6. Estrategia del sistema de trabajo científico metodológico en correspondencia con las dificultades.
7. Acuerdos derivados del Consejo de Dirección.

Seguidamente se ofrecen las conclusiones de la actividad, en las que se precisan como elementos principales: determinar las principales regularidades y sus causas vinculadas al aprendizaje o al aspecto formativo que serán resueltas por esta vía, planificar acciones metodológicas y de superación científicas para cada grado en función de las necesidades del colectivo pedagógico.

Toda vez que se ha determinado grado, asignatura, docente, grupo donde se centran las dificultades, se proyectan estrategias diferenciadas para cada caso según corresponda.

Se valoran los resultados de la evaluación y su efectividad, proyectando las vías por medio de las cuales se ejecutarán las actividades de los pioneros.

Se coordina y aprueban actividades prácticas, extracurriculares y curriculares, así como la labor de la biblioteca escolar.

**Control y evaluación:** Evalúe sus conocimientos sobre el tema dando respuesta a cada una de las interrogantes planteadas que constituyen situaciones problémicas que en más de una ocasión han sucedido:

- ¿Qué requisitos debe respetar un director para poder diseñar su agenda de Consejo Técnico?
- ¿Cuál es el objetivo del Consejo Técnico?
- ¿Cómo deben ser los acuerdos que se tomen en dicho órgano?

Se pueden plantear infinidad de interrogantes que agoten el caudal de conocimientos adquiridos en el tema.

**Orientación del estudio independiente:** Se les orientará a los directores participantes que en el próximo encuentro se desarrollará una actividad dirigida al Claustro de Secundaria Básica, por lo que deben auto prepararse a través del modelo de secundaria básica y de la Resolución Ministerial 150/10.

¿Qué rasgos caracterizan en el nuevo modelo dicho órgano?

#### **Actividad 4: Dirigida al Claustro.**

**Tema:** Reflexiones acerca del papel del director en el desarrollo de los claustros en la Secundaria Básica.

**Objetivo:** Reflexionar sobre las alternativas didácticas para el desarrollo de los claustros de Secundaria Básica fortaleciendo las funciones y el papel que debe jugar en los colectivos de esta enseñanza y a su vez, preparando al director en su ejecución.

**Motivación y orientación:** Para el proceder metodológico se iniciará la actividad preguntando a los participantes los aspectos que se recogieron en la guía de estudio previamente orientada, repartidos en tarjetas por equipos de trabajo.

**Ejecución.** Desarrollar el debate a partir de las orientaciones y dando 10 minutos para su reflexión grupal.

### **Equipo 1**

1. Exponga el concepto de Claustro que asume el Modelo de Secundaria Básica.
2. Diga las funciones de este órgano.
3. Ejemplifique a través de su experiencia pedagógica el papel de este órgano y del director en su desarrollo.
4. Diseña un acuerdo que emane de este tipo de reunión dirigido a la solución de los problemas que en el orden docente metodológico fueron valorados en ella.

### **Equipo 2**

- 1- ¿Cuál es el objetivo del Claustro en la Secundaria Básica? Según criterio del reglamento metodológico.
- 2- Elabore un mapa conceptual donde aborde las acciones de la escuela que propicien el cumplimiento de las estrategias educativas, destacando los procesos fundamentales.
- 3- Realice una exposición acerca de cómo debe ser la integración de todos los factores que influyen en el desarrollo de la reunión (estructura del centro, docentes, profesores en formación).
- 4- Elabore un resumen donde aborde los principales logros, retos y prioridades que considera ha tenido este órgano en su contexto de actuación.

A continuación y después del debate reflexivo sobre los aspectos relacionados en la guía previamente orientada, cada equipo designará un responsable que expondrá ante el plenario las consideraciones a las que arribaron.

Las conclusiones de la actividad realizada serán abordadas a partir de precisiones respecto al Claustro como órgano donde se valora la estrategia de trabajo metodológico de cada centro. Se explican las acciones a ejecutar para su preparación y desarrollo y se definen las funciones de dicho órgano.

**Control y evaluación.** Elabore acciones estratégicas para alcanzar mejores resultados en el cumplimiento de las aspiraciones educativas en uno de los procesos que usted dirige en su centro demostrando una preparación adecuada como director. Derívela de los acuerdos tomados en su claustro.

**Orientación del estudio independiente:** Se les orientará a los directores participantes que en el próximo encuentro se desarrollará una actividad dirigida a los Consejos de escuela “Consideraciones generales para el adecuado funcionamiento del Consejo de escuela en la Secundaria Básica “, por lo que deben auto prepararse con el documento que aparece en cada escuela RM 216/08, pueden apoyarse en el libro Pedagogía de Colectivo de autores (rojo).

#### **Actividad 5: Dirigida al Consejo de Escuela.**

**Tema:** Consideraciones generales para el adecuado funcionamiento de los Consejos de Escuela en la Secundaria Básica.

**Objetivo:** Debatir los elementos principales que deben conformar los Consejos de Escuela en Secundaria Básica para su perfeccionamiento.

**Motivación y orientación:** Para el proceder metodológico y a modo de introducción se formulan algunas interrogantes que ayuden a mover el pensamiento reflexivo de los directores respecto al tema:

¿Cómo director ha participado usted en los Consejos de Escuela?

¿Cuáles han sido sus funciones en este órgano?

¿Explique cómo considera ha sido la calidad de los mismo?

¿Cuáles han sido las principales limitaciones con que ha tropezado este proceso en su contexto de actuación? Fundamente.

Narre algunas experiencias de cómo ha sido la preparación que ha tenido, previa a la reunión.

Se escuchan todas las intervenciones de los directores participantes en la actividad y empleando un relator se ordena que realice la relatoría de las mismas.

Paralelamente una persona irá escribiendo en el pizarrón las principales fortalezas y debilidades encontradas en los directores para realizar las reuniones en sus centros.

**Ejecución:** Se procede a introducir la propuesta diseñada que a manera de ejemplo servirá a los directores para ir perfeccionando la labor de los Consejos de Escuela de Secundaria Básica.

Se comenta que esto no constituye una receta, sino un diseño flexible, sujeto a cambio y/o modificación en dependencia de la experiencia pedagógica de cada director que la pueda enriquecer y perfeccionar y de las características de los centros. Se precisan los elementos esenciales que no deben faltarle en la propuesta presentada.

Se procede a dar las conclusiones de la actividad en las que se precisan los elementos más importantes: el objetivo, la constitución, estructura, deberes funcionales del Consejo y sus miembros, las normas de funcionamiento, el plan de trabajo y los aspectos para la caracterización de la escuela.

**Control y evaluación:** Basado en los conocimientos adquiridos en el tema trabajado, elabore la propuesta de caracterización de la institución docente que dirige y analícela con el resto de los directores del grupo antes de ser entregada para su revisión y evaluación definitiva.

**Orientación del estudio independiente:** Se les orientará a los directores participantes que en el próximo encuentro se desarrollará una actividad dirigida al Consejo de Grado en la Secundaria Básica“. Recomendaciones para su perfeccionamiento por lo que deben autoprepararse con el documento orientado y que aparece en las escuelas.

#### **Actividad 6: Dirigida al Consejo de Grado.**

**Tema:** Reflexiones acerca del funcionamiento de los Consejos de Grado en la Secundaria Básica. Recomendaciones para su perfeccionamiento.

**Objetivo:** Reflexionar acerca de las principales acciones que debe contener la estrategia educativa de cada grado en cada centro de Secundaria Básica, para garantizar un acertado funcionamiento del Consejo de Grado.



**Motivación y orientación:** Para el proceder metodológico y a modo de introducción se plantea a los directores la siguiente situación problémica para que mueva su pensamiento reflexivo:

En su centro se realiza un Consejo de Grado mensual, en el que se proyecta, evalúa y controla el trabajo científico y metodológico en el desarrollo de del proceso docente educativo, se evalúa el cumplimiento de los objetivos formativos y la atención a los profesores en formación.

1. ¿Considera usted como director que están presente todos los aspectos a analizar por los miembros del Consejo de Grado realizado? Explique.
2. ¿Es esta la frecuencia con la que debe funcionar el mismo?
3. Basado en su experiencia como director opine qué considera se debe realizar en este órgano para resolver las limitaciones y potenciar los logros en función de desarrollarlo correctamente.

A continuación se precisa a los directores los aspectos que no pueden dejar de ser valorados por este Consejo: el proceso de entrega pedagógica, el uso del Expediente Acumulativo del escolar, el diseño de caracterizaciones y estrategias de intervención de alumnos a partir del diagnóstico, así como las estrategias del grado según los objetivos propuestos como vías a las soluciones de las dificultades encontradas en la etapa, la planificación de las diferentes actividades para el desarrollo del proceso docente educativo, la proyección de líneas de superación y del trabajo científico, valorar y proyectar el trabajo de los tutores con los profesores en formación, el sistema de evaluación del escolar , las acciones del trabajo pioneril, las acciones cooperadas entre todos los docentes, bibliotecarios y técnicos; las acciones para el trabajo con la familia; las dirigidas a la labor de formación vocacional y orientación profesional, el trabajo con monitores; evaluar el cumplimiento de los objetivos formativos del grado y valorar los resultados de la evaluación del personal docente mediante el cumplimiento del plan individual.

**Ejecución:** Explicar que los elementos que debe tener la estrategia del grado deben estar dirigidos a garantizar: las acciones para resolver o erradicar los problemas detectados y para potenciar los logros alcanzados por el grado, el cómo controlará el

cumpliendo de las acciones diseñadas para erradicar las dificultades y/o potenciar los logros (lo que denominamos la vía de control). Aquí debemos precisar que la propuesta de acciones que realicen en el plan metodológico del grado tendrá un carácter individualizado y diferenciador para hacer más factible su medición. Incluir la aplicación en el libro de incidencias.

Se puede ejemplificar con un acta de Consejo de Grado de una Secundaria Básica y luego se procede a las conclusiones de la actividad, en las que se precisan los elementos fundamentales.

**Control y evaluación:** partiendo de los conocimientos adquiridos en el tema y su propia experiencia profesional en la que ha ejercido funciones como director controlando los órganos del centro que dirige en el contexto de la Secundaria Básica, elabore un propuesta de orden del día para un Consejo de Grado; sométala a la consideración de sus jefes de grado en su centro antes de ser entregada definitivamente a la investigadora.

**Orientación del estudio independiente:** Se les orientará a los directores participantes que en el próximo encuentro se desarrollará una actividad dirigida a “La escuela como Microuniversidad en la Secundaria Básica”, para lo cual deben auto prepararse por el Modelo de Secundaria Básica y el documento: “La escuela como Microuniversidad en la formación integral de los estudiantes de carreras pedagógicas”. deben auto prepararse a través del video clase No. 5, correspondiente al curso -1, de la Maestría en Ciencias de la Educación de Amplio Acceso que aparece en el casete No.6 y que contiene la entrevista del Vice Ministro Rolando Forneiro sobre las transformaciones de la Educación Superior Pedagógica y sus logros, donde se abordan interesantes elementos relacionados con el funcionamiento de la escuela como microuniversidad y el trabajo del tutor utilizando la guía de observación orientada con las siguientes actividades:

1. ¿Qué antecedentes de la universalización de la Educación Superior Pedagógica son abordados?
2. ¿Qué rasgos caracterizan el nuevo modelo planteado en la formación de los profesionales de la educación?

3. ¿Cuáles son las funciones de la escuela como microuniversidad? Mencione los procesos fundamentales.
4. ¿Qué papel juega la escuela y el tutor en el proceso de formación del maestro?
5. Realice una valoración acerca de la integración de todos los factores que influyen en la formación del profesor (Filial Pedagógica, microuniversidad, estructura municipal).
6. Argumente sobre los logros, retos y prioridades que tiene este proceso hasta la actualidad. Inclúyalo en su libro de incidencias para la validación.

### **Actividad 7: Dirigida a los procesos de la escuela como microuniversidad.**

**Tema:** La formación integral de los estudiantes de carreras pedagógicas, un proceso para reflexionar en el contexto de la nueva escuela Secundaria Básica.

**Objetivo:** Reflexionar sobre la preparación que debe tener el director de Secundaria Básica en el fortalecimiento de sus funciones y el papel que debe jugar en la microuniversidad para la formación del Profesor en formación de esta enseñanza.

Preparar al director de Secundaria Básica para el logro de un adecuado asesoramiento, control y evaluación del proceso de formación pedagógica en la microuniversidad, fortaleciendo así la formación inicial del futuro Profesor de Secundaria Básica.

**Motivación y orientación:** Para el proceder metodológico se iniciará la actividad preguntando a los participantes acerca de la proyección de la video clase No. 5, correspondiente al curso -1, de la Maestría en Ciencias de la Educación de Amplio Acceso que aparece en el casete No.6, los aspectos, que se recogieron en la guía de observación previamente orientada, que se repartirán en tarjetas por equipo de trabajo.

**Ejecución.** Desarrollar el debate a partir de las orientaciones dadas anteriormente con una preparación previa de 10 minutos para su reflexión grupal.

#### **Equipo 1**

1. Exponga los antecedentes de la universalización de la Educación Superior Pedagógica abordados en el material audiovisual.
2. Haga un listado de las características más significativas del nuevo modelo planteado en la formación de los profesionales de la educación.

3. Elabore un mapa conceptual donde aborde las funciones de la escuela como microuniversidad, destacando los procesos fundamentales.

## **Equipo 2**

1. Ejemplifique a través de su experiencia pedagógica el papel desarrollado por usted, así como de los tutores en el proceso de formación del maestro con que cuenta en su escuela.
2. Realice una exposición acerca de cómo debe ser la integración de todos los factores que influyen en la formación del profesor (Filial Pedagógica, microuniversidad, estructura municipal).
3. Resuma los principales logros, retos y prioridades que considera ha tenido el actual proceso de universalización en su contexto de actuación.

A continuación del debate reflexivo sobre los aspectos relacionados en la guía de observación previamente orientada, cada equipo designará un responsable que expondrá ante el plenario las consideraciones a las que pudieron arribar.

Las conclusiones de la actividad realizada serán dadas por la ponente o un director designado entre los participantes, en las que se precisarán los elementos esenciales.

**Control y evaluación.** Elabore un diseño de superación individual para alcanzar una preparación adecuada como director con vista a ser defendido en las sesiones de preparación que realiza con el coordinador de la carrera Profesor General Integral de Secundaria Básica de la Filial Pedagógica, a partir de las principales dificultades que existen en su microuniversidad, proponiendo soluciones al respecto para su erradicación, según los conocimientos adquiridos a través del tema recibido.

**Orientación del estudio independiente:** Se les orientará a los directores participantes que en el próximo encuentro se desarrollará una actividad dirigida a las relaciones de la escuela con la familia y la comunidad con el título “Consideraciones generales para una adecuada relación de la escuela con la familia y la comunidad en el contexto de la nueva Secundaria Básica”, por lo que deben autoprepararse por el Modelo que tienen en cada escuela.

**Actividad 8: Dirigida a la relación de la escuela con la familia y la comunidad.**

**Tema:** Consideraciones generales para una adecuada relación de la escuela con la familia y la comunidad.

**Objetivo:** Debatir los elementos fundamentales relativos a la responsabilidad de la escuela en la **comunicación** con la familia y los diferentes factores de la comunidad, para lograr transmitir una orientación más profunda y especializada en la contribución a la labor educativa en la formación de los adolescentes.

**Motivación y orientación:** Para el proceder metodológico y a modo de introducción se entregará a los directores participantes una tarjeta que contiene el siguiente planteamiento: “La educación a la familia consiste en un sistema de influencias pedagógicas dirigido, encaminado a elevar la preparación de los familiares adultos y a estimular su participación consciente en la formación de su descendencia, en coordinación con la escuela.”

Se le dará lectura a la tarjeta por parte de un participante del grupo, luego se pedirá que reflexionen acerca del contenido expresado en el planteamiento, además se escucharán todos los criterios emitidos por los directores a partir de las siguientes sugerencias:

### **Equipo 1**

1. Explique qué es la familia y cuáles son sus funciones con los hijos.
2. ¿Cómo la escuela contribuye al logro de una relación armónica del educando con la familia?

### **Equipo 2**

- 1 ¿Qué métodos y técnicas aplica para el diagnóstico y caracterización de las familias a las que dirige?
- 2 A partir de lo que le aportan estos instrumentos, qué acciones diseña para la solución de situaciones familiares determinadas.
- 3 ¿Cómo pueden influir las instituciones comunitarias en la acción mancomunada junto a la escuela y las familias para desarrollar una acertada labor educativa en la formación de los adolescentes?

**Ejecución:** A partir de las respuestas dadas por los directores se procede a explicar cómo se desarrolla la comunicación entre los factores de la comunidad, la familia y la

escuela; el programa de acciones para la orientación y educación a los padres, la responsabilidad de la escuela en la caracterización y diagnóstico de las familias.

Se ofrece un tiempo prudencial para la investigación de los diferentes puntos que corresponden a cada uno de los equipos. Durante esta etapa, cada equipo posee un moderador que realizará las anotaciones correspondientes y elaborará en conjunto con el equipo el informe para exponer ante el plenario. En dicha sesión plenaria cada equipo, a través de su representante, expondrá las consideraciones fundamentales a las cuales arribó con las tareas orientadas.

Finalmente se precisarán los aspectos conclusivos más importantes de la actividad.

**Control y evaluación:** Explique cuáles son los aspectos principales que deben quedar en el programa de acciones para la atención a la familia. Serán evaluados a partir de sus exposiciones.

**Orientación del estudio independiente:** Se les orientará a los directores participantes que en el próximo encuentro se desarrollará una actividad dirigida al proceso docente educativo, la clase, el aprendizaje y la preparación metodológica con el título “La buena clase promueve un aprendizaje desarrollador en los estudiantes de la Secundaria Básica actual”, para lo cual deben prepararse por el reglamento metodológico RM150/10, el material en soporte digital que se encuentra en las escuelas con el título “El aprendizaje desarrollador. Los niveles de desempeño”; el Modelo de Secundaria Básica, y otra bibliografía sobre didáctica y metodología.

### **Actividad 9: Dirigida al proceso docente educativo.**

**Tema:** La buena clase promueve el aprendizaje desarrollador en los estudiantes de la Secundaria Básica actual.

**Objetivo:** Reflexionar sobre los requerimientos metodológicos de una buena clase de manera que, con un adecuado enfoque sistémico de todos sus componentes, se logre promover un aprendizaje desarrollador en los educandos.

**Motivación y orientación:** Para el proceder metodológico y a modo de introducción se procede al saludo de los participantes en la actividad para ello se les informa que en el marco de la Jornada del Educador se quiere homenajear no solo aquellos que durante años han dado lo mejor de sí a favor de la educación cubana, sino también aquellos

que comienzan esa noble tarea de educar. Se determina esta como actividad práctica donde los directores deben observar una clase impartida por un docente de experiencia en el centro de referencia.

**Ejecución:** Primeramente se explica a los directores en qué consiste la actividad planificada, así como el objetivo que va a cumplir la misma. Se seleccionarán los integrantes de los equipos y se les dan misiones explicando el propósito de la actividad con énfasis en los aspectos a observar.

### **Equipo 1**

1. El adecuado enfoque político e ideológico.
2. Organización del proceso docente educativo.
3. Orientación hacia los objetivos y la proyección de la clase a partir del dominio del diagnóstico y las actividades diferenciadas.
4. Dominio de los contenidos y de los métodos de dirección del aprendizaje para favorecer el desarrollo creativo de los estudiantes.
5. Empleo eficiente de los medios de enseñanza concebidos como sistema con énfasis en el libro de texto, la televisión, el video y la computación.
6. Adecuado ambiente comunicativo afectivo.

### **Equipo 2**

1. Aplicación consecuente de las diferentes formas y tipos de evaluación.
2. Orientación y control del trabajo independiente de los educandos.
3. Dominio de la lengua materna y la utilización de las diferentes formas de la actividad: colectiva, en pequeños grupos e individual.
4. La aplicación adecuada de los niveles de ayuda en correspondencia con las potencialidades y dificultades de los estudiantes.

El dominio demostrado por los estudiantes en cuanto a: los conceptos esenciales en correspondencia con los niveles de asimilación tratados; los contenidos del libro de texto que correspondía estudiar para la clase y el desarrollo de los ejercicios, así como la orientación de la tarea que tendrán que resolver para la próxima clase con los momentos en que el maestro se los va a revisar.

Se coordina el local, horario en que se efectuará la actividad y demás recursos que se necesitan para el desarrollo de la misma. Se les explica a los estudiantes en que consiste la actividad y la importancia que esta posee para los participantes.

Se procede al desarrollo de la clase a observar sobre la temática planteada anteriormente y luego se convocan a los directores, profesores invitados, jefes de departamento, metodólogos y profesores en formación a exponer sus experiencias vividas acerca del desempeño de su profesión en el contexto de su escuela. Seguidamente se orienta a los directores que diserten sobre la consulta y profundización de la bibliografía orientada acerca del tema tratado en la actividad.

Finalmente se procede a la conclusión de la actividad, para lo cual se proponen las siguientes interrogantes: ¿Les gustó la actividad desarrollada? ¿Por qué? ¿Qué importancia le atribuye a la misma para la labor profesional que desarrolla en su centro? ¿Si tuviera que cambiar algún aspecto a la actividad observada, cuál sería y por qué?

**Control y evaluación:** A través de las respuestas ofrecidas por los participantes serán evaluadas entre otras cosas la riqueza de sus análisis y el fortalecimiento de su preparación para medir la calidad de la clase que imparten sus docentes y del aprendizaje de los alumnos.

**Orientación del estudio independiente:** Se les orientará a los directores participantes que en el próximo encuentro se desarrollará una actividad dirigida al desarrollo de un taller socializador sobre las actividades que se han impartido en el curso con el título “Se aprende a dirigir la nueva Secundaria Básica con una adecuada preparación.” Para esto deben traer a la actividad su documento sobre incidencias acerca del modelo, en el que se validará el mismo.

**La actividad 10: Dirigida a la valoración de las actividades desarrolladas durante el curso.**

**Tema:** Se aprende a dirigir la nueva Secundaria Básica con una adecuada preparación en dirección.

**Objetivo:** Reflexionar sobre cómo se revirtieron en la práctica pedagógica las actividades que se impartieron durante el curso propiciando la emisión de juicios acerca de la preparación para dirigir los procesos en la Secundaria Básica actual.



**Motivación y orientación:** Para el proceder metodológico y a modo de introducción se realiza el saludo a los participantes, se les informa a los mismos que será una actividad de intercambio de experiencias sobre la aplicación que ha tenido el curso en la dirección de los procesos que desarrollan en la nueva Secundaria Básica. Se les presenta el siguiente planteamiento: “ el sistema de acciones, para la comunicación y la actividad pedagógica, que modela la ejecución del director en su contexto de actuación, revelan el nivel de desarrollo de sus conocimientos, habilidades, capacidades, potencialidades creadoras y le sirve como medio para autoperfeccionarse.” ¿Cómo se manifiesta este presupuesto en cada uno de los directores a partir de las actividades que se impartieron en el curso?

**Ejecución:** a continuación se les explica a los directores el propósito que persigue la actividad. Posteriormente se les orienta cómo trabajar la guía previa, partiendo de los siguientes elementos:

- Explica cómo fueron aplicadas en su centro las actividades que recibió en el curso.
- ¿Qué barreras le quedan por solucionar para la eficiente aplicación de dichos procesos en la escuela que dirige?
- ¿Aún necesita preparación en otro aspecto para dirigir consecuentemente este Modelo? ¿En cuál tema?

Luego se les explica que cada uno debe exponer sus experiencias en la aplicación del modelo infiriendo la actuación de ellos en sus centros sobre la base de las barreras que se han presentado y los aspectos más logrados.

A modo de conclusión se precisa con los directores los elementos principales de la actividad, entre los que deben destacarse: el fortalecimiento de la autoperparación, la preparación y la superación respecto a las actividades desarrolladas, así como de los diferentes procesos y conceptos que incluye el Modelo de Secundaria Básica.

**Control y evaluación:** se les puede preguntar sobre el fragmento debatido ¿Qué vigencia tiene para su desempeño como director?

Se explica a los directores que a través del análisis y las reflexiones que realicen se les podrá evaluar el conocimiento adquirido acerca de los elementos característicos de la

dirección de los procesos en la nueva Secundaria Básica, que contribuyen a fortalecer su preparación.

Antes de concluir se pidió a los directores que emitieran sus criterios valorativos sobre tres interrogantes: ¿Cómo llegué? ¿Cómo estuve? ¿Cómo me voy? Esta técnica participativa permitió inferir los resultados valorativos sobre las actividades aplicadas.

### **2.3 Resultados obtenidos con la aplicación de las actividades metodológicas para fortalecer la preparación en dirección de los directores de Secundaria Básica en el nuevo modelo en Trinidad.**

Con el propósito de responder a la pregunta científica planteada en la investigación, se constató el nivel alcanzado por los directores en la preparación para la dirección y desarrollo de los procesos de la nueva Secundaria Básica. Para medir y valorar el nivel de preparación por dimensión e indicadores se tuvo en cuenta la escala que se elaboró.

Durante la etapa de experimentación se aplicó una guía de observación intermedia al desempeño del director (anexo 2), para comprobar los cambios que se iban produciendo, dándole mayor atención a los directores que en la tabla 1 (anexo 6) correspondientes a la fase inicial estaban caracterizados con el nivel 1 y 2 (bajo y medio, respectivamente). En el caso de los que estaban en el nivel 1, la insistencia por parte de la investigadora en cuanto a su preparación fue más exhaustiva, con el fin de aplicar el trabajo diferenciador que requería cada uno de ellos de acuerdo con su nivel de preparación profesional, lo que arrojó como resultados los siguientes:

De 8 directores observados, 5 que representan el 62.5%, obtuvieron categoría de alto nivel de preparación; 2, que representan el 25%, de nivel medio y 1, que representan el 12.5%, de bajo nivel de preparación; lo que denotaba un avance en el indicador de conocimiento de los documentos, los procesos y las técnicas para dirigir la Secundaria Básica, en correspondencia con la caracterización y el diagnóstico de sus centros, al compararlo con la etapa inicial, como se aprecia en la tabla 4(anexo 9).

Referente a la segunda dimensión el indicador de la comprensión para aplicar los cambios en la comunidad escolar, donde se presentaron los niveles más bajos de la preparación en dirección, 7 directores, que representan el 87.5%, obtuvieron categoría de alto nivel de preparación y solo 1, que representan el 12.5% el nivel medio en su

preparación. Al igual que en la dimensión anterior se aprecian avances en comparación con la etapa inicial (tabla 4, anexo-9).

En cuanto a la tercera dimensión, en sus inicios tuvo el indicador relacionado con la destreza para implementar la dirección del modelo en la escuela que dirigen con muy bajo nivel de preparación. De 8, resultaron ser evaluados con alto nivel de preparación 5, que representan el 62.5 %, de nivel medio, 1, que representa el 12.5% y 2 directores de nivel bajo en la preparación en dirección; lo que indica que aunque se avanzaba ligeramente, aún existían deficiencias relacionadas con el desempeño profesional de los directores para dirigir el modelo de Secundaria Básica actual, por lo que requirió de un tratamiento más sistematizado.

Al inferir de la aplicación del instrumento (guía de observación intermedia) el desempeño del director, que de las tres dimensiones fue la más afectada con la aplicación de las actividades logro moverse favorablemente, al estimar avances, aunque aún discretos, en el aumento de los por cientos de directores observados ya ubicados en la categoría más elevadas de preparación, en comparación con la etapa inicial de la investigación.

Al valorar los criterios dados sobre los indicadores que confrontaban mayor avance y los que aún persistían con dificultades, lo más significativo resultó ser que las actividades que se han introducido en la práctica han ido preparando en gran medida al director, por lo que han avanzado en cuanto a la dirección de los procesos de la escuela Secundaria Básica que tiene a su mando.

No obstante, en la etapa aún se requiere de un asesoramiento y control más sistemático para lograr su cumplimiento total y con ello la validación del modelo de Secundaria Básica, aunque si se comparan los resultados iniciales con los intermedios como consecuencia de la aplicación de las actividades se puede apreciar un cambio cualitativamente superior con relación al inicio. Lo anterior se refleja en la tabla 4 (anexo 9).

Concluida la etapa de experimentación de las actividades metodológicas y realizada su valoración, se procedió a la evaluación de los resultados finales del proceso de investigación, para lo cual se aplicaron como instrumentos: una entrevista final (anexo 5), una encuesta final (anexo 4), aplicada a la muestra y por último, una guía de

observación final al desempeño de los directores en el centro que dirigen (anexo 1), que permitió medir de manera integral las tres dimensiones y comprobar el nivel de preparación en dirección adquirido por los directores de la Secundaria Básica en Trinidad para desempeñarse adecuadamente en la dirección de los procesos esenciales del Modelo.

La guía de observación aplicada en la fase final de la investigación al desempeño del director (anexo 1), ofreció como resultados los siguientes: de 8 directores observados, 6 de ellos que representan el 75%, adquirieron alto nivel de preparación en dirección; 1, que representa el 12.5% con nivel medio en la preparación en dirección y sólo 1, que representa el 12.5%, aún permanecía con bajo nivel en la preparación en dirección, lo que demostró que todavía no sobrepasaba las dificultades iniciales y requería de una atención más individualizada, dada la poca experiencia en la labor de director.

Se les pidió además dieran sugerencias a la investigadora para continuar fortaleciendo su preparación como director en su desempeño profesional con la dirección del Modelo de Secundaria Básica, entre las que sugirieron más actividades relacionadas con el trabajo metodológico y los órganos de dirección.

Los resultados obtenidos durante todo el proceso investigativo precisaron los cambios producidos, a través de las tres fases de la investigación hacia el estado deseado, con un mayor nivel en la preparación en dirección de los directores de Secundaria Básica en el Municipio Trinidad, lo que evidencia el cumplimiento del objetivo propuesto.

## CONCLUSIONES:

La bibliografía que aborda el tema de la dirección científica es variada, suficiente y actualizada. Está referido en seminarios nacionales, textos sobre la dirección y planificación como son: Modelo de Secundaria Básica, tesis en opción de grados científicos y otros documentos normativos del Ministerio de Educación.

Al aplicar y procesar los instrumentos previstos; así como el estudio y análisis de la bibliografía consultada con los métodos seleccionados se evidenciaron deficiencias en la preparación de los directores de Secundaria Básica en la dirección de los procesos del Modelo de Escuela Secundaria Básica, en cuanto a: cómo operar, utilizar sus componentes y proceder para que la preparación sea la base de la dirección en el logro de los objetivos propuestos.

Las actividades metodológicas elaboradas se caracterizan por su plena correspondencia con las exigencias del Modelo de Escuela Secundaria Básica actual; con un carácter diferenciador, creativo y orientador lo que permitieron fortalecer la preparación de los directores, la reserva especial pedagógica y la prereserva, en ejercicio. Constituye un material de consulta que puede ser aplicado en cursos de formación permanente o en la superación posgraduada en función de lograr un mayor nivel de la preparación en dirección.

Los resultados finales corroboran la validez de las actividades diseñadas porque perfeccionaron la preparación de los directores en la comprensión de su papel dirigente en la nueva Secundaria Básica, a la vez que le ofrece un modo de actuación flexible, en tanto la preparación responda a las necesidades reales del centro y a las funciones de dirección exigidas al director en el Modelo de Escuela Secundaria Básica.

## RECOMENDACIONES:

Estimular la investigación en torno a la preparación en dirección de los directores.

Incorporar los resultados de la investigación a los procesos formativos de directores en la formación regular y posgraduada para garantizar la preparación de las reservas.

## BIBLIOGRAFIA:

- \_\_\_\_\_ (1979). "Seminario Nacional a Dirigentes, Metodólogos e Inspectores de las Direcciones Provinciales y Municipales de Educación" Documentos normativos y Metodológicos. La Habana.
- \_\_\_\_\_ (1980). "Seminario Nacional a Dirigentes, Metodólogos e Inspectores de las Direcciones Provinciales y Municipales de Educación" Documentos normativos y Metodológicos, La Habana
- \_\_\_\_\_ (1980). El trabajo Metodológico en la Educación General Politécnica y Laboral. La Habana: Editorial Pueblo y Educación
- \_\_\_\_\_ (1981): "Seminario Nacional a Dirigentes, Metodólogos e Inspectores de las Direcciones Provinciales y Municipales de Educación" Documentos normativos y Metodológicos. La Habana.
- \_\_\_\_\_ (1982). "Seminario Nacional a Dirigentes, Metodólogos e Inspectores de las Direcciones Provinciales y Municipales de Educación" Documentos normativos y Metodológicos. La Habana.
- \_\_\_\_\_ (1984). "VIII Seminario Nacional a Dirigentes, Metodólogos e Inspectores de las Direcciones Provinciales y Municipales de Educación" Documentos normativos y Metodológicos. La Habana.
- \_\_\_\_\_ (1991). Resolución Ministerial 269/91. Reglamento Docente – Metodológico. La Habana.
- \_\_\_\_\_ (1999). "Precisiones para el desarrollo del trabajo metodológico en el MINED" Resolución Ministerial 85/99, La Habana
- \_\_\_\_\_ (2000). Carta circular 01/2000. Impresión ligera. La Habana
- \_\_\_\_\_ (2003). Modelo de escuela secundaria. La Habana: Instituto Central Ciencias Pedagógicas. (Versión siete).
- \_\_\_\_\_ : (2000) I Seminario Nacional para el personal docente. La Habana.
- \_\_\_\_\_ ;(2001) II Seminario Nacional para el personal docente. La Habana.
- \_\_\_\_\_ : (2002) III Seminario Nacional para el personal docente. La Habana.
- \_\_\_\_\_ :(2004) IV Seminario Nacional para el personal docente. La Habana.

- \_\_\_\_\_: (2005) V Seminario Nacional para el personal docente. La Habana.
- \_\_\_\_\_: (2006) VI Seminario Nacional para el personal docente. La Habana.
- \_\_\_\_\_: (2007) VIII Seminario Nacional para el personal docente. La Habana.
- \_\_\_\_\_. (1998). Curso de Metodología de la Investigación Educativa impartido en la Maestría de Metodología de la Enseñanza del Español. La Habana: ISPEJV
- \_\_\_\_\_. (2004). Didáctica: teoría y práctica. Compilación. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- \_\_\_\_\_. (2001) "El trabajo metodológico en las estructuras municipales." En Seminario de preparación de metodólogos por áreas del conocimiento. Manuscrito. Sancti Spiritus. Cuba.
- Addine Fernández, F. (1997). Didáctica y optimización del proceso de enseñanza aprendizaje. La Habana: IPLAC.
- Alonso Rodríguez S. (1997). Dirección estratégica y administración por objetivos del MINED. La Habana.
- Alonso Rodríguez, Sergio H (2002): "El Sistema de trabajo del MINED. "
- Alonso Rodríguez, Sergio H (2003): "EL sistema de dirección institucional: un modelo para explicar e investigar la actividad de dirección."
- Álvarez de Zayas, C. (1996). Hacia una escuela de excelencia. La Habana: Editorial Academia.
- Álvarez de Zayas, Carlos M (1988): Fundamentos teóricos de la dirección del Proceso Docente Educativo en la Educación Cubana. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
- Armas de, N. (2003). Caracterización y diseño de los resultados científicos como aportes de la investigación educativa. Curso85. Congreso Internacional Pedagogía 2003
- Beare, H. [et al.] (1992). Cómo conseguir centros de calidad. Madrid: Editorial La Muralla.
- Beltrán Prieto Figueroa L. (2005) Joven, empínate FIDES MINEP. República Bolivariana de Venezuela.



- Benaveu Flores M. Montaña Calcines J. Díaz Pendás H. (2004). Dirección del proceso de aprendizaje de las asignaturas priorizadas. Seminario nacional.
- Bencomo Cabrera, Rodolfo (2004):"Sistema de actividades para perfeccionar la preparación y superación de los miembros de la reserva especial pedagógica en las direcciones municipales de educación." Tesis presentada en opción del grado académico de master en investigación educativa. La Habana.
- Bermúdez Morris, R. [et. al]. (2004). Aprendizaje Formativo y Crecimiento personal, La Habana: Editorial Pueblo y Educación. Brito, G. Aspectos fundamentales de las Funciones y estilos de Dirección. Conferencia mimeografiada.
- Borrego Díaz, O. (1992). *La Ciencia de la Dirección. Cuba*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Bringas Linares, J. A. (2001). "Teoría y Práctica de la Dirección Educacional". Curso 08 (Pedagogía 2001).La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Brito, G. Aspectos fundamentales de las Funciones y estilos de Dirección. Conferencia mimeografiada.
- Caballero Portuondo A y otros (2005). El Adolescente de Secundaria Básica. Maestría en ciencias de la educación. Secundaria Básica. Editorial Pueblo y Educación.
- Calderón Mora, María de las Mercedes (2007): La formación de la capacidad de dirección en los futuros directores jóvenes en condiciones de universalización. (Tesis en opción del título de doctora).
- Carnota Lausán O. (1991) Cuando el tiempo no alcanza. La Habana. Editorial: Ciencias Sociales.
- Castellano Simona. (2005) Herramientas Psicopedagógicas para la dirección del aprendizaje escolar. En Maestría en ciencias de la educación Módulo 2.
- Castro Ruz F. (2002) Discurso pronunciado en el acto de graduación de la Escuela Experimental "José Martí". Periódico Granma, 9 de septiembre.
- Castro Ruz, F. (2002). Discurso pronunciado en el acto de de inicio del curso escolar 2002-2003. La Habana: Editado por el Periódico Granma, p 3.Ciencias Sociales.
- Castro Ruz, Fidel "discurso pronunciado en la inauguración del Palacio Central de Pioneros, celebrado en el Parque Lenin en Ciudad de la Habana, el día de los

niños”. Tomado de la página digital del periódico Gamma, en sección “Discursos de Fidel”.

- Castro Ruz, Fidel (2001) “discurso en el acto de graduación del Primer Curso Emergente de Formación de Maestros primarios, Teatro Kart Marx, 15 de marzo de 2001. Tomado de la Gaceta Laboral no. 13 de 2006
- Código de ética de los cuadros del estado cubano, Reglamento oficial. (1999): En periódico Granma 18 de julio de 1999,p.5, La Habana.
- .-Colectivo de autores (2003). Acerca de la enseñanza del Español y la Literatura. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- Colectivo de autores (2007). Modelo de Escuela Secundaria Básica. Editorial Molinos Tarde. S.A.
- Colectivo de Autores: "Tabloide. Módulos I, II, III". Mención Secundaria Básica, IPLAC, Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
- Colectivo de Autores:(2006).Disco compacto." Maestría en Ciencias de la Educación", IPLAC, Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
- Collazo Delgado y puentes Alba M. (1992). La orientación de la actividad de la calidad de la educación. Sexto seminario nacional.
- Corrales, Diosdado y Celia Pérez (1978): Hacia el perfeccionamiento del trabajo de dirección de la escuela. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
- Cubillas Quintana, Fidel y otros (2007): Ponencia: Evento de Pedagogía “El colectivo de ciclo una vía fundamental para la ejecución del trabajo metodológico diferenciado en la dirección del aprendizaje” ISP Capitán.”Silverio Blanco Núñez, Sancti Spiritus.
- Chávez Rodríguez, Justo y Lesbia Canovas Fabelo: (1994: 48) Presente y futuro de la Pedagogía como ciencia en América Latina, Ciudad de la Habana.
- De los Santos Tamayo A. (1979) Cargos y funciones. (Folleto) MINED. Resolución Ministerial 208-1979.
- Documentos normativos y metodológicos (1977). El trabajo metodológico .Educación, La Habana.

- Fernández Álvarez, José R (1974): Intervención ante los directores de escuelas Secundarias Básicas e institutos Preuniversitarios. Folleto mimeografiado. La Habana.
- Fundora Liriano, Maira (2008) "Estrategia metodológica para la preparación de los directores de la Educación Primaria en el estilo de dirección democrático participativo." Tesis en opción del grado científico de Máster.
- Gallego Díaz, R. (2003). Propuesta de actividades metodológicas para contribuir al perfeccionamiento del método de entrenamiento metodológico conjunto. Tesis de maestría. ISP "Capitán. Silverio Blanco Núñez". Sancti Spiritus. Cuba
- García Batista, G y Caballero Delgado, E (2002). Preguntas y respuestas para elevar la calidad del trabajo en la escuela. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- García Batista, G y otros (2004): El trabajo metodológico en la escuela cubana. Una perspectiva actual, en Didáctica: teoría y práctica, Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
- García Batista, G. (2002). Compendio de Pedagogía. (Compilación). La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- García Ramis, L. (1999). "El nuevo modelo de escuela. Experiencia de su introducción" Congreso Internacional Pedagogía' 99, La Habana.
- Gómez Gutiérrez, L. I. (2001) Conferencia especial sobre " El desarrollo de la educación en Cuba". Congreso Internacional de Pedagogía 2001. La Habana: Pueblo y Educación.
- Gómez Gutiérrez, Luis I. Alonso Rodríguez Sergio (2007). El entrenamiento metodológico conjunto: un método revolucionario de Dirección Científica Educativa. La Habana .Editorial Pueblo y educación
- González Álvarez J y Borges Calderón E. (1984). Aspectos generales y específicos del trabajo de la dirección de la escuela. Seminario Nacional La Habana. Febrero.
- González Maura, Viviana (2001). Psicología para educadores. Editorial: Pueblo y Educación, La Habana.
- González Soca, A.M (2006). Didáctica para el cambio educativo de la Secundaria Básica. La Habana: Editorial Pueblo y Educación

- González Sosa A y Reinoso Carpio C. (2002). Nociones de Sociología Psicología y Pedagogía. La Habana. Pueblo y Educación.
- González, Zoila y otros (1978) "El sistema de dirección y planificación de la economía." Editora Política La Habana.
- Guevara de la S, Ernesto (2007:23) "El socialismo y el Hombre en Cuba". Edición Abril 2007.
- Hernández Cotón, Silvio y otros. "Dirección de la producción" Editorial Pueblo y Educación.
- Hernández Galárraga, Elina y otros (2004: 30). "Hacia una educación audiovisual.". Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Tomo 1.
- Hernández Sampier, Roberto. (2005). Metodología de la investigación. Editorial Félix Varela.
- Labarrere Reyes, G. (1978): Sobre la formación de cuadros pedagógicos. Revista Educación, número 29.
- Labarrere, G. y Valdivia G. (1988). Pedagogía. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Leontiev, A. (1981). Actividad, conciencia y personalidad. La Habana: Editorial de libros para la educación.
- Leontiev, A. (1997). La actividad en la Psicología. La Habana: Editorial de Libros para la Educación.
- López Hurtado, J. (1989). "La orientación como parte de la actividad cognoscitiva de los escolares", en temas de Psicología para maestros II. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Martínez Llantada, M. (2005). Metodología de la investigación educacional.
- Mesa Carpio N y Salvador Jiménez Roxy L. (2007): Trabajo metodológico del docente. Propuesta para el preuniversitario. Editorial Academia. La Habana.
- Mesa Carpio, Nancy. (2002: 12) El trabajo metodológico: Evolución y perspectivas. Formato digital.

- MINED (2003) La escuela como microuniversidad en la formación integral de los estudiantes de carreras pedagógicas.
- MINED (2000).Contenidos Básicos de la labor del Director de la escuela Secundaria Básica. Impresión Ligera.
- MINED (2009) Objetivos priorizados para el curso 2009-2010 RM 115/2009.
- MINED (2010) Reglamento de trabajo metodológico del Ministerio de Educación. Curso 2010-2011. Editorial Pueblo y Educación.
- MINED (2007) Modelo de Escuela Secundaria Básica. Edición Molinos Trade, S. A.
- Ministerio de Educación. (1996) 5 Preguntas... Folleto impreso.
- Muguerzia, P.M y otros (1986). "Teoría general de la dirección socialista". Ministerio de Educación Superior. La Habana.
- Nocedo de León, I. y Abreu García, E. (1984). Metodología de la investigación pedagógica y psicológica. Segunda Parte. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Omarov, A. M. (1977) "Elementos básicos de la dirección científica de la sociedad". Editorial Orbe. La Habana.
- Pérez Betancourt A y otros (1990): *Cacería de Errores*, editorial Ciencias Sociales, La Habana.
- Pérez Rodríguez, G. y García Batista, G. (1996). Metodología de la investigación educacional .La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Pérez Rodríguez, G. y Nocedo León, I. (1983) Metodología de la investigación pedagógica y psicológica. Primera Parte. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Pérez Rodríguez, Pastora y otros. "18 preguntas sobre el sistema de trabajo de institución educativa."
- Pozner de Weinberg, P. (1995). El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Argentina: Editorial Aique S.A.
- Ramos Ramos, Adalberto (2007) "Estrategia metodológica para elevar el nivel de preparación de los profesores del colectivo de año en las habilidades de trabajo con fuente escrita."

- Rico Montero P. (2003) La zona de desarrollo próximo .La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- Salcedo, I. M. y Mcpherson, M. (2003). "Hacia el perfeccionamiento de la preparación del docente: un desafío para la escuela media cubana". Curso impartido en el evento de Pedagogía 2003. Cuba.
- Segura Suárez María C y Otros (2005). La Dirección del Aprendizaje desde una perspectiva desarrolladora. Maestría en Ciencias de la Educación. Módulo 2.
- Valdés Velos H y Torres Fernández P. (2005). El diagnóstico y la evaluación.
- Valle Lima, A. (2003): Algunas consideraciones sobre la transformación de la escuela cubana actual. En Compendio de Pedagogía, Editorial. Pueblo y Educación, La Habana.
- Vigotsky, L. S. (1981). Pensamiento y lenguaje. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Wong García, E. (1980). "El trabajo metodológico. Objetivos, vías y procedimientos para su realización". Documentos normativos y metodológicos. Primera parte. La Habana.
- Yáñez González, Eugenio (1985: 7). "Organización de la economía socialista." Instituto Superior de Dirección de la Economía. La Habana, Cuba.

## Anexo 1.

### Guía de observación a la implementación del nuevo modelo de Secundaria Básica.

**Objetivo:** Comprobar en los centros de Secundaria Básica la efectividad de las actividades metodológicas para el funcionamiento del nuevo modelo.

Indicadores	Se observa	No se observa
1-Se dominan los documentos normativos por la estructura de dirección, los docentes y las demás figuras de la comunidad escolar.		
2-Los órganos técnicos y de dirección se desarrollan con carácter de sistema.		
3-La escuela funciona con un horario único, coherente y flexible.		
4-Se concibe el funcionamiento de la escuela como palacio de pioneros.		
5-Se emplea la nueva tecnología para el desarrollo de los procesos: - Docente educativo - De enseñanza aprendizaje.		
6-El PGI realiza su labor educativa como trabajador social con los alumnos y familias que le corresponden.		
7-El trabajo de la escuela se proyecta sobre la base del diagnóstico integral de la comunidad escolar.		
8-Se trazan estrategias para el desarrollo del trabajo preventivo.		
9-Los Consejos de escuela, aulas y las escuelas de padres funcionan con sistematicidad.		
10-Se desarrollan los procesos de la escuela como microuniversidad.		
11-En el centro las clases que se imparten son: -Tradicionales -Contemporáneas( instructivas, educativas y desarrolladoras)		
12-La ayuda metodológica constituye la vía fundamental para la dirección del trabajo metodológico.		

## Anexo 2.

### Guía de observación a los procesos que dirige el director en su Secundaria Básica.

**Objetivo:** Comprobar cómo el director dirige la planificación del consejo de dirección en la nueva Secundaria Básica.

Indicadores	Se observa	No se observa
1-Dirección de la planificación.		
1.1- El director dirige la planificación.		
1.2- La dirigen los jefes de grado u otro miembro del Consejo de dirección.		
1.3-Participan los jefes de grado con propuestas concretas		
2- Etapa de planificación.		
2.1 Se planifica el tiempo para la autopreparación del director y su estructura.		
2.2-Se planifica el trabajo metodológico atendiendo a:		
2.2.1- El diagnóstico de los docentes estructura, grados y grupos.		
2.2.2-Resultados del aprendizaje en los estudiantes y cumplimiento de deberes escolares.		
2.2.3-Atención a profesores en formación.		
2.2.4-Atención a los tutores.		
2.2.5-Se aprovechan las investigaciones derivadas del banco de problemas para resolver las deficiencias metodológicas.		
2.3-Se elaboran acuerdos precisos.		



### Anexo 3.

#### Guía de observación al desarrollo del consejo de dirección.

**Objetivo:** Comprobar cómo el director desde el consejo de dirección garantiza la dirección de los procesos de la nueva Secundaria Básica que dirige.

Indicadores	Se observa	No se observa
1-Análisis de acuerdos del C/D referidos al proceso docente educativo.		
2-Proyecta acciones que permiten la actualización del diagnóstico integral de la escuela y la comunidad.		
3-Análisis de las causas de las deficiencias en el desarrollo del PDE y de los indicadores de eficiencia.		
4-Aprueba el plan de trabajo y de temas para la etapa derivando acuerdos al resto de los órganos.		
5-Trazan acuerdos con carácter medible y nivel de precisión evaluando las metas sobre el cumplimiento del fin y los objetivos del nivel en el desarrollo del sistema de trabajo.		
6-Tiene en cuenta la prevención de las acciones para evitar nuevas deficiencias.		
7- Se programan las visitas en correspondencia con la actualización del diagnóstico. -Ayudas metodológicas. -Inspecciones. -Comprobación.		
8-Se prevé la realización de actividades de demostración y de control. -Clases metodológicas demostrativas. -Clases abiertas. -Seminarios. -Talleres. -Jornadas pedagógicas.		
9-Determina las estrategias diferenciadas para alumnos y docentes.		
10-Organiza, planifica y controla el trabajo de la escuela como microuniversidad.		
11-Aprueba y evalúa los resultados de la aplicación del sistema de evaluación del escolar.		
12-Demuestra atención y estimulación a los cuadros, docentes y trabajadores del centro.		

## **Anexo 4**

### **Encuesta a directores de Secundaria Básica.**

**Objetivos:** Obtener información sobre la preparación que poseen los directores de los procesos del nuevo modelo de Secundaria Básica y de las técnicas para su dirección.

Director, se desarrolla un estudio sobre el Modelo de Secundaria Básica y el impacto que ha tenido en su implementación y para comprobarlo se necesita de su sinceridad en tanto responda la siguiente encuesta. Gracias por su colaboración, serán de gran valor para la investigación.

1-¿Conoce usted el modelo de Secundaria Básica? Si ----- No -----

2-Los conocimientos que posee del modelo se los proporcionó:

- el estudio del documento
- las preparaciones que ha recibido
- el intercambio con otros dirigentes
- otras acciones. ¿Cuáles?

3-¿Cuáles son los procesos que se desarrollan en la implementación del modelo?

4-Al dirigir los procesos ha tenido dificultades en:

- el conocimiento y comprensión de los procesos y los documentos que los norman
- las motivaciones para desarrollarlos con buena calidad
- el desempeño para su desarrollo
- en las técnicas para dirigirlos

5-Te sientes preparado (a) para dirigir los procesos de la nueva Secundaria Básica

- en algunos
- en todos
- en ninguno
- todavía me falta.

6-Las preparaciones recibidas sobre dirección científica son:

- suficientes
- insuficientes.

7-¿En qué otro aspecto de la dirección científica desea ser preparado?

## **Anexo 5**

### **Entrevista a directores de Secundaria Básica.**

**Objetivo:** Recopilar información acerca del dominio que poseen los directores de Secundaria Básica sobre los procesos y conceptos esenciales del Modelo.

Directores, con el objetivo de intensificar su preparación en la dirección de los procesos que dirige en la nueva Secundaria Básica, se necesita conocer sus criterios y argumentos en este sentido.

- 1 ¿Qué piensa ustedes sobre el modelo de Secundaria Básica que hoy dirige?
- 2 ¿Qué principios básicos lo sustentan?
- 3 ¿Cuál es el fin y los objetivos que componen esencialmente el modelo? ¿Cómo lograrlos?
- 4 ¿Qué es para usted comunidad escolar? ¿Quiénes la conforman y cuál es su función?
- 5 ¿Qué procesos usted dirige en el sistema de trabajo de su centro?
- 6 ¿Qué es la microuniversidad y como funciona?
- 7 ¿Cómo se prepara para hacer funcionar los órganos técnicos y de dirección en el centro que dirige?
- 8 ¿Cómo se desarrolla el trabajo metodológico en su centro?
- 9 ¿Qué garantiza que el sistema de trabajo refleje lo que hay que hacer en la dirección del proceso docente educativo en su centro y que se ejecute con la mejor calidad?
- 10 ¿Qué vías emplea para ello?

## Anexo 6 (Tabla 1)

**Análisis de los resultados del nivel de preparación en dirección de los directores en la fase inicial.**

Indicadores	Nivel 1	%	Nivel 2	%	Nivel 3	%
1.1	1	12.5	4	50	3	37.5
1.2	2	25	4	50	2	25
1.3	5	62.5	1	12.5	2	25
2.1	0	0	3	37.5	5	62.5
2.2	2	25	1	12.5	5	62.5
2.3	0	0	2	25	6	75
3.1	5	62.5	2	25	1	12.5
3.2	3	37.5	4	50	1	12.5
3.3	3	37.5	4	50	1	12.5

## Anexo 7 (Tabla 2)

**Análisis de los resultados del nivel de preparación en dirección de los directores durante la fase experimental de las actividades.**

Indicadores	Nivel 1	%	Nivel 2	%	Nivel 3	%
1.1	0	0	3	37.5	5	62.5
1.2	1	12.5	3	37.5	4	50
1.3	1	12.5	2	25	5	62.5
2.1	0	0	2	25	6	75
2.2	0	0	1	12.5	7	87.5
2.3	0	0	1	12.5	7	87.5
3.1	2	25	2	25	4	50
3.2	1	12.5	2	25	5	62.5
3.3	2	25	1	12.5	5	62.5

### Anexo 8 (Tabla 3)

**Análisis de los resultados del nivel de preparación en dirección de los directores en la fase final, posterior a la aplicación de las actividades.**

Indicadores	Nivel 1	%	Nivel 2	%	Nivel 3	%
1.1	0	0	1	12.5	7	87.5
1.2	0	0	1	12.5	7	87.5
1.3	1	12.5	1	12.5	6	75
2.1	0	0	0	0	8	100
2.2	0	0	0	0	8	100
2.3	0	0	0	0	8	100
3.1	1	12.5	1	12.5	6	87.5
3.2	1	12.5	1	12.5	6	87.5
3.3	1	12.5	1	12.5	6	87.5

**Anexo 9 (Tabla 4)**

**Análisis comparativo del nivel en que se encontraba la preparación de los directores en cada fase de la investigación.**

INDICADORES	FASE INICIAL			FASE EXPERIMENTAL			FASE FINAL		
	Niv. 1	Niv.2	Niv. 3	Niv. 1	Niv.2	Niv. 3	Niv. 1	Niv.2	Niv.3
1.1	0	5	3	0	3	5	0	1	7
1.2	2	4	2	1	3	4	0	1	7
1.3	5	1	2	1	2	5	1	1	6
2.1	0	3	5	0	2	6	0	0	8
2.2	2	1	5	0	1	7	0	0	8
2.3	0	2	6	0	1	7	0	0	8
3.1	5	2	1	2	2	4	1	1	6
3.2	3	4	1	1	2	5	1	1	6
3.3	3	4	1	2	1	5	1	1	6

**Análisis comparativo de los por ciento en cada fase de la investigación.**

INDICADORES	FASE INICIAL			FASE EXPERIMENTAL			FASE FINAL		
	Niv. 1	Niv.2	Niv. 3	Niv. 1	Niv.2	Niv. 3	Niv. 1	Niv.2	Niv.3
1.1	12.5	50	37.5	0	37.5	62.5	0	12.5	87.5
1.2	25	50	25	12.5	37.5	50	0	12.5	87.5
1.3	62.5	12.5	25	12.5	25	62.5	12.5	12.5	75
2.1	0	37.5	62.5	0	25	75	0	0	100
2.2	25	12.5	62.5	0	12.5	87.5	0	0	100
2.3	0	25	75	0	12.5	87.5	0	0	100
3.1	62.5	25	12.5	25	25	50	12.5	12.5	87.5
3.2	37.5	50	12.5	12.5	25	62.5	12.5	12.5	87.5
3.3	37.5	50	12.5	25	12.5	62.5	12.5	12.5	87.5