

INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO

“Capitán. Silverio Blanco Núñez”

Departamento de Cuadros de la Dirección Provincial de Educación.

*Tesis presentada en opción al título académico de  
Máster en Ciencias de la Educación.*

*Mención Preuniversitario.*

*Título. Actividades metodológicas para el perfeccionamiento  
de la labor de los directores de los preuniversitarios.*

*Lic. PA. Anaysa de la Caridad Hernández Cervera.*

*Tutor. DrC. Fidel Cubillas Quintana.*

*Sancti Spíritus*

*junio 2008*

<b>Código</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
	Introducción.	1
<b>CAPITULO I</b>	<b>Marco teórico referencial.</b>	8
1.1	La labor de los directores de preuniversitario.	8
1.2	Principios que rigen la transformación de la escuela en el contexto de las actuales transformaciones educacionales.	12
1.3	Perspectivas para abordar el perfeccionamiento de la labor de los directores de escuela.	15
1.3.1	La labor del director de preuniversitario como un proceso.	18
1.4	El trabajo metodológico desde diferentes miradas.	27
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>Fundamentación de la vía de solución.</b>	35
2.1	Resultados del estudio diagnóstico realizado en la población.	35
2.1.2	Descripción de los instrumentos aplicados en el diagnóstico.	36
2.1.3	Análisis de los resultados del diagnóstico.	37
2.2	Fundamentación de las actividades metodológicas.	48
2.2.1	Descripción de las actividades metodológicas.	49
2.3	Descripción de los resultados experimentales.	63
Conclusiones.		72
Recomendaciones.		73
Bibliografía.		
Anexos.		

## SÍNTESIS

Las transformaciones realizadas en los preuniversitarios, por su connotación y enfoque renovador, constituyen un hecho sin precedentes. En estas circunstancias, el proceso de dirección en el preuniversitario actual coloca a los directores ante diferentes problemas. En tal sentido, su labor, en las actuales condiciones, se convierte en un objeto de estudio de gran importancia.

En esta investigación, se ha sustentado teóricamente la labor de los directores de preuniversitario en el contexto de las transformaciones actuales fundamentando y determinando sus componentes y sus indicadores respectivos desde el trabajo metodológico como vía para su perfeccionamiento.

Esto constituye un punto de vista diferente a los utilizados en investigaciones precedentes con lo cual se introduce una nueva alternativa para abordar el perfeccionamiento de la labor de los directores de las escuelas de este nivel de educación.

La **novedad científica** está en las actividades metodológicas que propician el perfeccionamiento de la labor de los directores de preuniversitarios, y se comprueba en el dominio de la realidad escolar, la organización de la actividad pedagógica conjunta y las relaciones afectivas con los sujetos de la escuela y del contexto social.

Se emplearon métodos, técnicas e instrumentos de la investigación científica educacional. Se evaluó con ocho directores tomados como muestra.

## RELACIÓN DE ANEXOS

No	Capítulo	Epígrafe	Título	Pág.
1	2	2.1.3 2.2	Guía de observación con el objetivo de obtener información sobre la labor del director del preuniversitario en el contexto de las transformaciones actuales, ofrecidas a través del análisis de su dominio de la realidad escolar, la organización de la actividad pedagógica conjunta y sus relaciones afectivas con los sujetos de la escuela y del contexto social.	37 - 38 68
2	2	2.3	Escala ordinal para medir las dimensiones e indicadores.	67
3	2	2.1 2.1.3	Encuesta dirigida a los directores de preuniversitarios con el objetivo de conocer su criterio personal sobre la labor que realizan en la escuela.	35 - 36 43
4	2	2.1.3	Encuesta dirigida a los docentes de estos centros con el objetivo de conocer cómo valoran la labor que realizan los directores.	40
5	2	2.1.3	Encuesta dirigida a los subdirectores municipales de educación con el propósito de conocer su criterio sobre la labor que realizan los directores	40
6	2	2.3	Entrevista grupal a los directores destinada a evaluar interactivamente las actividades metodológicas destinadas a perfeccionar la labor de los directores de preuniversitario en el contexto de las transformaciones actuales.	68
7	2	2.1.3	Guía de revisión de: agendas personales, planificación corriente y autopreparación para desarrollar los órganos técnicos y de dirección.	46

## **INTRODUCCIÓN**

Las transformaciones realizadas en los preuniversitarios, por su connotación y enfoque renovador, constituyen un hecho sin precedentes. Las ideas y conceptos puestos en práctica en este nivel de educación, se concretan en un modelo de escuela que se articula de manera más coherente con las aspiraciones del modelo social que el país se propone crear; identificado por la justicia social, la igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos de adquirir nuevos conocimientos y de alcanzar la plena satisfacción de sus necesidades morales, sociales e individuales.

Sobre la base de estas concepciones, el preuniversitario actual, debe desarrollar un trabajo educativo en el que la atención a las diferencias individuales, la interdisciplinariedad en la dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje, la relación entre la escuela, la familia y la comunidad, y la comunicación entre todos los miembros de la comunidad educativa, constituyan sus rasgos esenciales.

En estas circunstancias, el proceso de dirección en el preuniversitario actual coloca a los directores ante diferentes problemas. Esta situación, en medio de complejos problemas sociales, define nuevas exigencias para los directores de los centros de este nivel de educación.

El escenario descrito revela una situación problemática que surge de la contradicción que se da entre los modos de actuación profesional arraigados en la práctica profesional de los directores de los preuniversitarios y los nuevos que las actuales condiciones demandan.

En tal sentido, la labor de los directores de preuniversitarios, en las actuales condiciones, se convierte en un objeto de investigación de gran importancia.

Para lograr una primera aproximación a la labor de los directores de preuniversitarios como objeto de estudio, resulta imprescindible revisar investigaciones anteriores sobre la temática para determinar cómo se ha tratado en etapas precedentes y asimilar lo que puede ajustarse a las nuevas condiciones.

Estas investigaciones constituyen un importante referente para estudiar la labor de los directores de preuniversitarios en las actuales condiciones.

Sobre la base de las ideas expresadas, se reconoce la necesidad de que la labor que realizan los mismos, directores preuniversitarios en las actuales condiciones, se ajuste a las exigencias que plantean las transformaciones del sistema educacional. En tal sentido, se plantea el siguiente diseño de investigación.

**Problema científico.** ¿Cómo perfeccionar la labor de los directores de preuniversitario en el contexto de las transformaciones actuales?

**Objeto de estudio.** El proceso de dirección científica educacional.

**Campo de acción.** La labor del director de preuniversitario.

**Objetivo de la investigación.** Aplicar actividades metodológicas para perfeccionar la labor de los directores de preuniversitario en el contexto de las transformaciones actuales de los municipios Sancti Spíritus, Yaguajay y Cabaiguán.

Para penetrar en este campo del saber, se formularon las siguientes

**Preguntas científicas.**

1. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos y metodológicos que deben sustentar la labor de los directores de preuniversitario en el contexto de las transformaciones actuales?
2. ¿Cuál es el comportamiento de la labor de los directores de preuniversitario en el contexto de las transformaciones actuales en los municipios de Yaguajay, Cabaiguán y Sancti Spíritus?
3. ¿Qué características debieran poseer las actividades metodológicas para el perfeccionamiento de la labor de los directores de preuniversitario en estos momentos?
4. ¿Cómo evaluar las actividades metodológicas para perfeccionar la labor de los directores de preuniversitarios en la situación existente en los municipios Sancti Spíritus, Yaguajay y Cabaiguán?

Para dar cumplimiento al objetivo y demostrar la idea científica de partida, se acometieron las siguientes **Tareas investigativas.**

1. Análisis de los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan la labor de los directores de preuniversitarios.

2. Diagnóstico de la labor de los directores de preuniversitarios en el contexto de las actuales transformaciones en los municipios de Yaguajay, Cabaiguán y Sancti Spíritus.

3. Elaboración de las actividades metodológicas para el perfeccionamiento de la labor de los directores de preuniversitarios.

4. Evaluación empírica de la factibilidad de las actividades metodológicas.

**Variable independiente:** Las actividades metodológicas para perfeccionar la labor de los directores de preuniversitarios, que incluyen: reuniones metodológicas, clases metodológicas y talleres metodológicos.

**Variable dependiente:** El perfeccionamiento de la labor del director del preuniversitario en el contexto de las transformaciones actuales, dado por: el dominio de la realidad escolar, la organización de la actividad pedagógica conjunta y las relaciones afectivas con los sujetos de la escuela y del contexto social.

Se opera en tres dimensiones y ocho indicadores asumidos de Carbonell, 2005, en su Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación.

Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
<b>Cognitiva</b> Dominio de la realidad escolar.	Conocimiento de los sujetos y del contexto social.	Guía de Observación a diferentes actividades docentes metodológicas. Encuestas a. Subdirectores municipales de la Educación Media Superior, directores de preuniversitarios y docentes seleccionados de los centros preuniversitarios incluidos en la muestra.
	Conocimiento de los procedimientos para dirigir el intercambio con las personas.	
	Conocimiento de la regulación de su actuación profesional.	
<b>Procedimental</b> Organización de la actividad pedagógica conjunta en la escuela.	Organización del espacio en la actividad pedagógica conjunta.	
	Organización del tiempo en la actividad pedagógica conjunta.	

<p><b>Actitudinal</b></p> <p>Relaciones afectivas con los sujetos de la escuela y del contexto social.</p>	<p>Imagen personal profesional en correspondencia con la responsabilidad que ocupa en la escuela.</p>	<p>Entrevistas grupal interactiva a los directores de preuniversitarios.</p>
	<p>Trato hacia las personas basado en el respeto, la observancia de la ética profesional, la atención a las particularidades de sus interlocutores, búsqueda de soluciones a los problemas, conflictos y contradicciones que se dan en la dinámica del trabajo de la escuela.</p>	<p>Guía de revisión de: agendas personales, planificación corriente y autopreparación para desarrollar los órganos técnicos y de dirección</p>
	<p>Comprensión afectiva hacia las personas caracterizadas por el apoyo afectivo que estimula y facilita la expresión de emociones y sentimientos por parte de sus interlocutores.</p>	

**Métodos de investigación.** En la investigación se utilizaron métodos y técnicas de la investigación educacional, con sus respectivos instrumentos.

**Métodos del nivel teórico.** El **análisis documental** y el **análisis histórico y lógico** se utilizaron en el estudio de los diferentes modelos para lograr la transformación de la escuela en las diferentes etapas del proceso de perfeccionamiento del Sistema Educativo cubano y en el estudio sobre los diversos puntos de vista utilizados para la determinación de los componentes que conforman la labor de los directores de escuela en las distintas etapas del perfeccionamiento.

**Modelación:** se empleo en el diseño de las actividades metodológicas para el perfeccionamiento de la labor de los directores de preuniversitarios.

**Enfoque de sistema:** se aplicó en la fundamentación de las relaciones esenciales existentes entre los componentes de las actividades elaboradas.

**Análisis y Síntesis:** el **análisis** fue la operación intelectual que posibilitó descomponer mentalmente la labor del director en sus partes y cualidades, en sus múltiples relaciones, propiedades y componentes. La **síntesis** fue la operación inversa, que estableció mentalmente la unión o combinación de las partes previamente analizadas y posibilitó descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la labor de los directores de preuniversitarios.

**Inducción y deducción:** por medio de ellas, se pasó de un conocimiento general, la labor del director, a otra de menor nivel de generalidad, el perfeccionamiento de la labor.

Las relaciones entre la **inducción** y la **deducción** tuvieron como base la lógica objetiva de los hechos, procesos y fenómenos de la realidad; su papel en el conocimiento explicó el enlace objetivo de lo singular, el perfeccionamiento, y lo general, la labor del director en la realidad misma.

#### **Métodos del nivel empírico.**

La **observación científica:** se utilizó para determinar las potencialidades y dificultades que presentan los directores del grupo estudiado en la labor que realizan y para comprobar el mejoramiento progresivo de sus modos de actuación como resultado de las acciones estructuradas.

La **entrevista:** se aplicó para detectar las principales características que presenta la labor que realizan los directores de preuniversitario.

La **reflexión grupal:** se produjo durante el desarrollo de las actividades metodológicas.

El **Análisis del producto de la actividad:** se aplicaron: para constatar cómo los directores de preuniversitarios propician, en su labor el dominio de la realidad escolar, la organización de la actividad pedagógica conjunta y las relaciones afectivas con los sujetos de la escuela y del contexto social.

Los **Métodos del nivel estadístico y/o procesamiento matemático:** se emplearon en el procesamiento, análisis e interpretación de la información, a través del procedimiento de la estadística descriptiva: el cálculo porcentual y el método de la representación gráfica.

#### **Población y muestra.**

**Población:** El estudio que se realiza abarca los 15 institutos preuniversitarios en el campo de la provincia de Sancti Spíritus, que representan el 100%.

**Muestra:** Es intencional no probabilística, la integran los directores de los preuniversitarios de los municipios: Yaguajay, Cabaiguán y Sancti Spíritus. El diagnóstico comprendió el 53,3 % de la población.

La exploración empírica de la factibilidad de las actividades metodológicas se realizó en una muestra de 8 directores de preuniversitario de los municipios Sancti Spíritus, Cabaiguán y Yaguajay.

**Significación práctica.** Las actividades metodológicas diseñadas constituyen una opción para el perfeccionamiento de la labor de los directores de preuniversitarios y tienen salida en el diseño superación por parte de los equipos metodológicos municipales de preuniversitario y por los institutos superiores pedagógicos.

**Novedad científica.** Está en las actividades metodológicas que propician el perfeccionamiento de la labor de los directores de preuniversitarios, y se comprueba en el dominio de la realidad escolar, la organización de la actividad pedagógica conjunta y las relaciones afectivas con los sujetos de la escuela y del contexto social.

En esta tesis, se hizo necesario desarrollar la siguiente **definición de términos**.

**Actividad metodológica:** actividad realizada específicamente por los dirigentes educacionales, cuyo contenido esencial es el desarrollo del proceso de dirección de los colectivos escolares desde la amplia posibilidad que brinda la teoría y práctica pedagógicas, adquiere una connotación especial en el marco de la escuela, por sus objetivos, y puede catalogarse como actividad pedagógica profesional de dirección educacional, por lo que se concuerda, en esencia, con Alonso Rodríguez S (2002). Como antecedente necesario García Ramis L. y otros (1996).

La autora (2008) como **definición operativa** precisa como **Labor del director** la actividad pedagógica profesional de dirección vinculada, directamente, a la preparación político-ideológica, pedagógico-metodológica y científica de los subordinados, apoyándose en los órganos de dirección y técnicos, el colectivo pedagógico, la familia y la comunidad, con el fin de garantizar los objetivos asignados en correspondencia con la política educacional.

**Estructura de la tesis.** La tesis está compuesta por una introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

La **introducción** contiene los aspectos más generales de la investigación; así como los diseños teóricos y metodológicos.

En el **primer capítulo** se abordan algunas reflexiones teóricas que sustentan el trabajo metodológico como vía para perfeccionar la labor de los directores de preuniversitario en el contexto de las transformaciones actuales, y se referencia la necesidad de ese perfeccionamiento, los diferentes puntos de vista que pueden ser utilizados para determinar los componentes que la conforman; así como la determinación de estos al asumirla.

En el **segundo capítulo** se exponen los resultados del diagnóstico sobre la labor del director, además se presentan las actividades para el perfeccionamiento, los resultados de la exploración empírica, las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía y el cuerpo de anexos.

## **Capítulo I. Marco teórico referencial.**

### **Introducción al capítulo.**

En este capítulo se abordan algunas reflexiones teóricas que sustentan la labor de los directores de preuniversitarios y los principios que rigen las transformaciones; se referencian, además, las perspectivas para abordar el perfeccionamiento, los diferentes puntos de vista que pueden ser utilizados para determinar sus componentes; así como la **distinción** de estos al asumirlos a partir de las actividades implícitas en el trabajo metodológico como vía para optimizarlas.

### **1.1 La labor de los directores de preuniversitario en el contexto de las actuales transformaciones.**

Para penetrar en el estudio de la labor de los directores de preuniversitario, es esencial fundamentar la necesidad de su perfeccionamiento en las actuales condiciones.

Un requisito básico es asumir el perfeccionamiento como una exigencia de las transformaciones que se han producido en este nivel de educación, de las nuevas circunstancias y escenarios en que tiene lugar el proceso pedagógico en la escuela, y como una consecuencia de los innegables avances logrados en la educación en nuestro país.

Tal aseveración lleva implícito el reconocimiento de que el perfeccionamiento de la labor de los directores de preuniversitario, se fundamenta a partir de los desafíos del desarrollo educacional en las actuales etapas y de los problemas principales que, derivados de estos desafíos, nuestro sistema educacional debe solventar en estas circunstancias.

Según Justo Chávez, los retos del sistema educacional en la actualidad, contienen algunos problemas que “están concentrados en la correspondencia entre la teoría y la práctica educativa, la relación con la época, la contribución a la calidad de la educación, el carácter científico de la pedagogía, los fundamentos de las teorías educativas y la identidad nacional”.

Las direcciones principales del Sistema Educacional cubano, trazadas por la política educacional del Partido Comunista de Cuba, en estrecho vínculo con las exigencias educacionales, definen las transformaciones esenciales que deben realizarse para resolver los problemas de la calidad, sin renunciar a una educación masiva, en la

necesidad de materializar en la práctica, la relación entre la unidad y la diversidad; así como en la adecuada relación entre la centralización y la descentralización en todo el sistema educacional. Esto último demanda que las decisiones deben aproximarse a los niveles de dirección en los que se ejecuta la política educacional. Según Beatriz Castellanos, los problemas modernos más significativos del sistema educacional en las actuales condiciones, en correspondencia con los retos educacionales, operan en cuatro ámbitos primordiales estrechamente vinculados entre sí.

Al estar presentes en el proceso pedagógico, se presentan en la labor de los educadores y en la labor de los directores de los preuniversitarios según Castellanos, D y otros. (2002), p 14 – 17.

En el caso específico de los directores de los preuniversitarios, es posible demostrar con hechos concretos algunas de sus formas de manifestación en la práctica.

- La calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.

En este género de problemas se encuentran, los que tienen que ver con la dirección del aprendizaje y con el diseño de estrategias para resolver las dificultades que se presentan.

- La atención a la diversidad.

Aquí se identifican, los problemas de los directores para conducir el proceso de caracterización y diagnóstico, y como resultado de esto, los que tienen que ver con la falta de dominio de los niveles de desarrollo alcanzado por los estudiantes en el aprendizaje, de los profesores generales integrales en la dirección del proceso enseñanza-aprendizaje; así como los de la familia y la comunidad en el trabajo con la escuela. De igual manera, los relativos a la utilización de procedimientos adecuados para guiar el intercambio con los sujetos y para utilizar adecuadamente los conocimientos que poseen en la práctica.

- La toma de decisiones en el plantel.

Dentro de esta clase de problemas, hay una importante variedad que se manifiesta de formas diferentes. Entre ellos se perfilan, de manera importante, los relacionados con la organización de la actividad pedagógica conjunta en la escuela. Estos se revelan por ejemplo, en las dificultades que presentan los directores en la conducción de los órganos de dirección y técnicos, en la implementación y control

de las acciones que de ellos se derivan y en la utilización de los métodos para desempeñar sus funciones.

- El proceso de ejercicio de la actividad intelectual de los profesores generales integrales en la escuela y el desarrollo de acciones para beneficiar la formación de su identidad profesional.

Encierran una amplia gama de problemas, como son: los relativos a la dirección del trabajo metodológico y la superación, los afines al logro del acercamiento afectivo a los profesores generales integrales, con la atención a sus inquietudes, necesidades y dificultades tanto personales como docentes y que afectan su motivación por el trabajo; así como los relacionados con el tratamiento de conflictos y contradicciones que se dan en el contexto de las relaciones interpersonales.

El análisis de algunas de las formas de manifestación de estos problemas en la labor de los directores de preuniversitario, asegura la comprensión del innegable papel de la ciencia pedagógica como rectora en la búsqueda de soluciones a los mismos, en el marco del proceso pedagógico.

Desde esta posición, asumimos que la labor de los directores de preuniversitario y su proceso de perfeccionamiento, son parte inseparable del que se realiza al desarrollo pedagógico.

Al fundamentar el carácter científico de la Pedagogía, el colectivo de autores del MINED-ICCP. (1984), p 30, señala que la Pedagogía: “estudia las leyes de dirección del proceso pedagógico (leyes de la educación); determina los fundamentos teóricos del contenido y los métodos de la educación, de la instrucción y de la enseñanza, estudia y aplica las experiencias más avanzadas en la esfera de la educación (...) y proporciona al pedagogo el dominio de los métodos y procedimientos más modernos en el campo de la educación y la enseñanza y en el complejo arte de la influencia pedagógica sobre el educando.

A partir de estas ideas, se puede entender cómo, en el perfeccionamiento de la labor de los directores de preuniversitario, está presente la aplicación consecuente de las leyes pedagógicas.

En esta investigación, se asumen las expuestas por Justo Chávez (1996) Conferencia para Pedagogía 97, como plataforma teórica para fundamentar la labor de los directores de preuniversitario y de las acciones para su perfeccionamiento. Estas son:

- Unidad del proceso educativo que se ofrece en la escuela y los que se derivan de las otras ramas educativas de la sociedad, en un momento histórico concreto, que fundamenta la existencia de objetivos conjugados.
- El fin del proceso educativo es la formación y el desarrollo del hombre, que se especifica en funciones y actividades.
- Proceso educativo escolarizado para la socialización del hombre, que se concreta en decisiones de política educacional, organización escolar, estructuras de dirección y actividades educativas.
- Carácter condicionado y condicionante de la educación, que se define en los objetivos y en las interrelaciones que se establecen en la dirección del proceso.

Estas consideraciones sientan las bases para orientar el proceso de investigación en las siguientes direcciones.

- La determinación de los principios que deben sustentar la labor de los directores de preuniversitario en las actuales condiciones, hacia la precisión de los componentes que deben conformarla y que, en correspondencia con esos principios, definan cuáles son los aspectos de su labor que deben ser perfeccionados.
- La definición de la estrategia que concrete las acciones del perfeccionamiento.

## **1.2 Principios que rigen la transformación de la escuela en el contexto de las actuales transformaciones educacionales.**

La naturaleza compleja del proceso pedagógico exige un alto grado de preparación de los directores. Esto incluye necesariamente el conocimiento de los fundamentos de la teoría de la dirección para garantizar el carácter científico que debe tener la conducción de la escuela.

La dirección, según Alberto Valle, “es una influencia con fines determinados sobre el sistema social y la puesta de éste en consonancia con las leyes que le son inherentes. Significa revelar las tendencias progresivas del desarrollo social, así como, planificar, organizar, regular y controlar su movimiento. La dirección constituye una actividad de tipo social y puede ser aplicada a todas las esferas de la vida del hombre”.

Una de esas esferas es la dirección educacional. A partir de esta afirmación “la dirección educacional en un sentido amplio se asume como la concreción de la política educativa en un determinado marco organizacional y en un sentido más estrecho como el proceso de planificación, organización, desarrollo, control y evaluación de la **Educación** considerando los recursos de que se disponen y los resultados del trabajo para lograr determinados objetivos”.

Esta manera de asumirla nos permite afirmar que la escuela es el marco organizacional más importante, por lo que el perfeccionamiento de la labor de los directores tiene que considerar, obligatoriamente, las transformaciones que tienen lugar allí.

Al reflexionar sobre la transformación de la escuela en las actuales condiciones, es necesario retomar, nuevamente, los retos y desafíos del Sistema Educativo cubano.

A partir de esta consideración, la transformación de la escuela debe tener en cuenta la necesidad de lograr la unidad entre la centralización y la descentralización en todos los niveles de dirección a la misma, la de concertar la masividad con la calidad y la de conquistar una adecuada relación entre la unidad y la diversidad. Esto justifica asumir como principios que rigen la dirección de la escuela, los que rigen el cambio hacia la escuela que se quiere lograr.

Una actuación profesional de los directores, en conformidad con estos argumentos, exige que la escuela logre la incorporación de todos los miembros de la comunidad educativa a la toma de decisiones, la orientación de las acciones colectivas e

individuales hacia las prioridades y que todas las actividades que se realicen posean un enfoque político- ideológico.

Sobre la base de estas reflexiones, se acogen como principios que rigen el cambio en la escuela, los formulados por el grupo Maestros por considerar que caracterizan de manera precisa la escuela que se quiere alcanzar en las actuales condiciones histórico - concretas y, por lo tanto, hacen posible su dirección científica. Estos principios constituyen las líneas directrices que permiten abordar el perfeccionamiento de la labor de los directores de preuniversitario, y se declaran a continuación.

- **Principio de la unidad de la centralización y descentralización** que expresa la necesidad del equilibrio necesario entre los objetivos que la escuela debe alcanzar en cada etapa de trabajo y los objetivos de cada grado, grupo, y persona para lograr la unidad en las acciones que se realizan, y que las decisiones que se adopten se produzcan en el nivel de dirección correspondiente bajo las condiciones de la discusión colectiva.
- **Principio del aumento de la participación activa y democrática**, que expone la necesidad de que los procesos que se realizan en la escuela propicien que todos los miembros de la comunidad educativa tengan la posibilidad de expresar sus opiniones e iniciativas a partir de la creación de espacios de participación, donde todos tengan la posibilidad de realizar valoraciones críticas sobre lo que hacen ellos y, sobre lo favorece con esto la implicación, el desarrollo de la responsabilidad individual en la búsqueda de soluciones colectivas a los problemas que se presentan en la práctica.

Sobre esto Lenin planteó: “los debates se efectuarán entre todos, en conjunto, pero la responsabilidad debe ser individual” Y más adelante vuelve a decir: “tan necesario como la participación colectiva en la discusión de los problemas fundamentales es la responsabilidad individual y la capacidad de dirigir personalmente para eliminar los trámites burocráticos e impedir que se eluda la responsabilidad”.

- **Principio de la consideración de la unidad en la diversidad y viceversa.** Este principio define la necesidad de que en el trabajo de la escuela que se tenga en cuenta las particularidades de cada sujeto y de los grupos de sujetos, los niveles de desarrollo que estos han

alcanzado para sobre esa base, definir con su participación, lo que pueden lograr en la próxima etapa de trabajo, sin desconocer los objetivos comunes que todos deben lograr como expresión de la unidad del sistema.

- **Principio del eslabón fundamental** que establece la necesidad de que el trabajo en la escuela se base en prioridades, en objetivos fundamentales, que deben lograrse en cada etapa de trabajo, como expresión de los principales problemas que deben ser resueltos de manera que estos precisen las direcciones principales de trabajo de las personas.

### **1.3 Perspectivas para abordar el perfeccionamiento de la labor de los directores de escuela.**

La definición de los principios que rigen la transformación de la escuela instituye las premisas necesarias para la determinación de las características que debe tener la labor de los directores de preuniversitario en el contexto de las transformaciones actuales. Esto es básico para la precisión de los componentes que deben conformarla al facilitar la penetración en el estudio de la misma, como un todo, a partir de sus componentes constitutivos.

Esta capacidad de pensamiento mueve el análisis hacia el estudio de las diferentes alternativas utilizadas para el perfeccionamiento de la labor de los directivos educacionales, como se aprecia en los trabajos de (Alonso, S. 2003); (Ferrer, M. 1999); (García, M. 2001); (Pérez, A. M. 2001); (Salcedo, I. 1999)<sup>i</sup>; (Santiesteban, M. E. 2002); (Torres, G. 2004); (Ugalde, L. 2003); (Valiente, P. 2001) y (Valle, A. 2003).

El Doctor Alberto Valle expone cinco puntos de vista diferentes que pueden ser utilizados para determinar los componentes que conforman la labor de los directores, y que por su calidad, se transcriben a continuación.

1. Los componentes de la labor de los directores de escuela pueden ser determinados a partir de considerarlo como una personalidad profesional.

De esta manera, los componentes que la conforman quedan delineados tomando como referente los componentes estructurales de la personalidad.

Sobre la base de esta consideración, se asumen como tales, lo afectivo-motivacional, el dominio de los contenidos y las capacidades necesarias para actuar con esos contenidos.

Lo afectivo-motivacional incluye aspectos como los sentimientos hacia la Revolución, hacia la profesión, hacia los alumnos; los valores propios del director así como sus necesidades e intereses.

El dominio del contenido contiene los aspectos coherentes con el dominio de los contenidos sociológicos, psicológicos, pedagógicos – metodológicos; así como los que tienen que ver con la actividad de la institución escolar y que son necesarios para que el director realice su labor en la escuela.

Las capacidades necesarias para realizar su labor contienen aspectos afines a sus modos de actuación como director, llamadas capacidades pedagógicas o

de dirección del proceso pedagógico. En ellas, se consideran las capacidades para planificar, organizar, ejecutar, controlar y evaluar su labor así como la capacidad de trabajo para realizarlas.

2. Los componentes que conforman la labor de los directores pueden ser determinados a partir de considerar su labor como una actividad pedagógica profesional.

En este caso, se establecen, tomando como referente los componentes estructurales de esta categoría y, sobre esa base, se asumen como tales los tipos de actividad, el contenido de las mismas y las relaciones que se instauran entre ellas durante su realización.

En los tipos de actividades, se consideran las vinculadas directamente a la dirección del proceso pedagógico, a la superación y la investigación y entre los contenidos de las actividades; lo político ideológico, lo metodológico y la dirección del proceso pedagógico, entre otros.

En las relaciones que el director establece entre las actividades que realiza en la escuela, se consideran las que tienen que ver con los estudiantes, con los educadores, con los padres y con las instituciones de la comunidad.

3. Los componentes de la labor del director se precisan al considerarla como una actividad de dirección.

Sobre la base de esta consideración, se definen las funciones de dirección: la planificación, la organización, la ejecución, el control y la evaluación.

En la planificación se tienen en cuenta, por ejemplo, las posibilidades para la realización del diagnóstico para la formulación de objetivos, para proyectar acciones y tareas, para organizar las actividades en la escuela, para emplear los métodos de dirección, para utilizar los medios y recursos, para la asignación de responsabilidades, para controlar y evaluar la calidad de las tareas realizadas, etc.

4. Los componentes de la labor del director se concretan desde la concepción de sistema y, sobre esa base, esta función se considera como un sistema de trabajo.

En tal sentido, son cuatro los componentes fundamentales: los objetivos, los componentes del sistema de trabajo, la estructura y las funciones del sistema.

Los objetivos expresan los fines que el sistema de trabajo debe lograr. Influyen con carácter determinante sobre la estructura y las funciones del sistema de trabajo. En esta propuesta, se asumen, también como componentes del sistema de trabajo, los subsistemas (del sistema de trabajo) que, interrelacionados permiten obtener el todo.

En la definición de los componentes del sistema de trabajo, los criterios que sirven para determinarlos son: las formas organizativas que se utilizan en el desarrollo del trabajo, las funciones de dirección que caracterizan a toda actividad de este tipo y el contenido de las actividades que se realizan como parte del sistema de trabajo.

Teniendo en cuenta este último criterio, los componentes del sistema de trabajo pueden ser: el político-ideológico, el proceso enseñanza-aprendizaje, el trabajo metodológico, el trabajo científico- investigativo, el de superación, el de la actividad comunitaria, el del funcionamiento del centro y el de la actividad técnico administrativa como aseguramiento o soporte material del proceso pedagógico.

La estructura del sistema de trabajo define las interrelaciones que se establecen entre los componentes y depende del punto de vista que se priorice, para determinarlos.

Las funciones del sistema de trabajo pueden ser precisadas de formas diferentes; pero todas, en su esencia, reflejan el hecho de considerarlas como un conjunto de operaciones y actos que realiza el director mediante los cuales pueden ser alcanzados los objetivos del sistema de que se trate. Esto significa que el sistema de trabajo del director puede ser explorado sobre la base de las funciones principales que debe realizar en la escuela.

Desde este punto de vista, lo afectivo motivacional se formula como una condición o exigencia para el desarrollo del sistema de trabajo.

5. El quinto punto de vista utilizado para determinar los componentes de la labor del director, se establece al considerarla como un proceso. Este parte de fundamentar la función directiva desde la teoría de los procesos psicológicos y, en tal sentido, los componentes se precisan al considerar los procesos vinculados a los modos de actuación profesional y a las formas de perfeccionar dichos modos de actuación.

En relación con los modos de actuación profesional, algunos de los aspectos a tener en cuenta son los relacionados con la conducción del proceso pedagógico, la superación, la investigación y el trabajo metodológico. Y en cuanto a las formas de perfeccionar dichos modos de actuación profesional, se distinguen los aspectos relacionados con el autoperfeccionamiento de sus modos de actuación. Aquí, se incluyen los relacionados directamente con lo afectivo motivacional, lo autovalorativo, la determinación de objetivos y la proyección de tareas.

Esta manera de abordar la labor del director posibilita, el análisis de los procesos vinculados al autoperfeccionamiento, como impulsores del progreso de su trabajo.

El examen de cada uno de estos puntos de vista, permite constatar que en la determinación de los componentes que conforman la labor del director se han utilizado como referentes teóricos esenciales las categorías actividad y personalidad, con evidente predominio de la primera, lo cual manifiesta cómo estos ponen énfasis en las funciones y tareas que deben realizar los directores. El análisis cuidadoso de estos puntos de vista, a la luz de los principios que deben sustentar la transformación de la escuela en las actuales condiciones, posibilita pensar en un sexto punto de vista para determinar los componentes que conforman la labor de los directores al considerarla como un proceso.

En este último caso, los componentes de la labor de los directores de escuela pueden ser identificados a partir de los componentes estructurales del proceso.

### **1.3.1 La labor del director de preuniversitario como un proceso.**

Al retomar los aspectos que son determinantes para la realización de los procesos de cambio en las actuales condiciones de acuerdo con las ideas expuestas con anterioridad, se reitera el énfasis en la transformación de las personas y en la participación y el protagonismo de estas para el logro de las transformaciones en la escuela.

“La educación, constituye un proceso social complejo e histórico-concreto en el que tiene lugar la transmisión y apropiación de la herencia cultural acumulada por el ser humano. Castellano, D y otros. (2002), p 21.

Gracias a la interacción social con los demás, el hombre se apropia de manera individual de la experiencia social, de la riqueza espiritual precedente y aporta lo

acumulado por su experiencia individual en las relaciones interpersonales que establece.

**Educación, aprendizaje y desarrollo** son, por lo tanto, una consecuencia directa de la interacción social. En el proceso interactivo entre las personas, estas actúan como mediadoras entre el interlocutor y la cultura, por lo que esas interacciones tienen un carácter educativo, ya sea implícito o explícito, en dependencia del contexto y de las condiciones concretas en que se producen.

Según la ley de la doble formación formulada por Vigotski, L. S. (1979), p 94, fundamento básico de la escuela histórico - cultural, el desarrollo humano sigue un recorrido que va de lo externo a lo interno, de lo social e intersubjetivo, hacia lo interno, hacia lo individual e intrasubjetivo.

Desde esta posición teórica, en el transcurso de socialización del hombre, puede ser examinado desde el proceso pedagógico. Esta ha sido abordada por diferentes investigadores, para fundamentar la labor que realizan los directores de los preuniversitarios.

Asumir esta posición, no desecha ni desconoce en medida alguna el importante papel de la actividad en la proyección y organización de las acciones para dirigir el proceso pedagógico en la escuela. Tal posición, nos apartaría de manera incuestionable de las ideas de Vigotski. De lo que se trata es de comprender que el funcionamiento de la escuela no puede desvincularse de la actividad grupal que en ella se desarrolla.

Es precisamente esa actividad grupal, la que permite al director “el establecimiento de relaciones entre los sujetos y los recursos de los que dispone (...), Valle, A. (2004), p 10.

La falta de una adecuada interacción entre el director y los demás miembros de la comunidad educativa, abren paso a la falta de participación, al debilitamiento de la satisfacción e identidad profesional, y sus efectos hacen blanco en la participación en la actividad social de quienes se forman en la escuela.

En la labor del director, hay que hablar de actividad. Esto posibilita entender que las relaciones sujeto-objeto y sujeto-sujeto no se dan de manera aislada ni independiente en la misma.

La labor que realiza el director en la escuela se da esencialmente en una relación entre sujetos, lo cual no excluye la relación sujeto-objeto. Esto significa que ambas

formas de relación (S-O y S-S) coexisten y tienen lugar en diferentes momentos de la dirección del proceso pedagógico.

Por otra parte, es necesario tener en cuenta que el cumplimiento de la función educativa del director en la escuela, depende de la creación de las condiciones más favorables para trabajar por la consecución del encargo social que tiene la institución escolar.

Estas reflexiones iniciales previsualizan la posibilidad de fundamentar la labor del director de preuniversitario. Hacerlo tiene como punto de partida las ideas de Marx cuando destaca “la esencia del hombre no como algo abstracto inherente a cada individuo, sino como el conjunto de las relaciones sociales.

La concepción marxista de la esencia del hombre como el conjunto de las relaciones y estas, a su vez, como concreción en la actividad práctica, al entenderla como un intercambio en la actividad social de los hombres.

Las posiciones de la filosofía marxista expresan su esencia social por el contenido, e individual, por la forma con que se concreta en las relaciones interpersonales. Esto significa que las sociales se especifican en la diversidad particular e individual de quienes interactúan. Esto por supuesto, no presupone equivalencia entre las categorías actividad-relación social, a pesar de que entre ellas hay un vínculo estrecho por su contenido y funciones.

La actividad social, como práctica, es un aspecto esencial de la sociabilidad humana, en tanto el hombre deviene ser social por la actividad que realiza.

Precisamente, uno de los aportes más trascendentales de Vigotski ha sido el de esclarecer el papel de la actividad en el proceso de socialización del hombre.

“La actividad humana, que permite el desarrollo de los procesos psíquicos y la apropiación de la cultura, es siempre social, implica la relación con otros hombres (...). La actividad humana se expresa a través de variadas formas de colaboración (...)” Ojalvo, V. (1999), p 27.

Con esto deja explícita la idea de que en cualquier actividad que el hombre realice, la relación sujeto-objeto no tiene lugar de manera inmediata en tanto esta relación queda condicionada por los requisitos, las formas de organización y ejecución establecidas por los hombres para su realización. González, F. (19995), p 34.

En tal sentido, se puede hablar de un proceso fundamental relacionado con: la actividad pedagógica profesional, la cual posee su propia identidad por lo que aporta relaciones diferentes y vías metodológicas distintas.

Se percibe en la definición de actividad pedagógica profesional que ofrece Lizardo García, (1996) p 13; al definirla como "...aquella actividad que está dirigida a la transformación de la personalidad de los escolares en función de los objetivos que plantea la sociedad a la formación de las nuevas generaciones. Se desarrolla en el marco de un proceso de solución conjunta de tareas pedagógicas tanto de carácter instructivo como educativas y en condiciones de plena comunicación entre el maestro, el alumno, el colectivo escolar y pedagógico, la familia y las organizaciones estudiantiles".

En el contenido de la definición que ofrece Lizardo García, la actividad pedagógica profesional se refiere a de los maestros.

Si se examinan las tareas pedagógicas que realiza el director en la escuela se puede advertir que el contenido de las mismas se diferencia del contenido de las tareas pedagógicas que realizan los maestros o profesores pero esto no implica modificaciones en la estructura funcional de la categoría. Por lo tanto, la actividad profesional que realizan los directores para guiar el proceso pedagógico en la escuela es pedagógica; aunque, en este caso, adopta características distintivas.

Resulta significativo constatar cómo en estos ámbitos de acción no han sido considerados los procesos interactivos del director y de las demás figuras de dirección de la escuela con los restantes miembros de la comunidad educativa en el marco del proceso pedagógico.

Pero, al examinar el contenido de la labor del director en la conducción del proceso pedagógico en la escuela, no puede desconocerse la influencia de sus interacciones con los profesores, estudiantes, familia y comunidad, y con estos entre sí en la creación de un clima psicológico favorable para optimizar el intercambio y para la creación de significados que contribuyan al desarrollo de la personalidad de los participantes.

A partir de las consideraciones expuestas, se asumen como componentes de la labor de los directores de preuniversitario, los siguientes: **el dominio de la realidad escolar, del contexto social y de la organización de la actividad pedagógica conjunta y las relaciones afectivas con los sujetos de la escuela y del contexto social.**

A continuación, se explica el significado de cada uno de ellos en la labor del director.

- **El dominio de la realidad escolar.**

Para garantizar el dominio de la realidad escolar se precisan varias exigencias.

La primera tiene que ver con la necesidad de conocer a los sujetos (estudiantes y profesores) y al contexto social (familia y comunidad) donde realiza su labor. La segunda, con la necesidad de utilizar, de manera adecuada, esos conocimientos en la dirección de los intercambios con los sujetos en su contexto de actuación profesional. Y la tercera, con la necesidad de planificarlos y controlarlos eficientemente durante el desarrollo de su labor.

De este modo, en el **componente dominio de la realidad escolar** se entran a considerar como sus elementos constitutivos esenciales **el conocimiento de los sujetos y del contexto social, los procedimientos para dirigir los intercambios con los sujetos y la regulación de su actuación profesional durante el desarrollo de esos intercambios.**

Esto posibilita constatar su importante papel en las acciones para garantizar la participación de los profesores, estudiantes, familia y comunidad en la definición de objetivos, en la toma de decisiones, en la ejecución de las tareas, en el desempeño creativo de estos para concebir, decidir, ajustar y reajustar las tareas en correspondencia con las necesidades del colectivo.

Estos elementos constitutivos esenciales del dominio de la realidad escolar se caracterizan a continuación:

- **Conocimiento de los sujetos que dirige y del contexto social donde está ubicada la escuela.**

La labor del director en la escuela no puede concebirse sin un profundo conocimiento de los sujetos que dirige y con los que se relaciona como parte de su labor.

Este saber es lo que le permite orientarse en la realidad escolar, estructurar de manera adecuada el contenido de lo que expresa y utilizar los procedimientos necesarios para interactuar con las personas, de acuerdo con las condiciones en que se producen los intercambios.

El conocimiento de los sujetos y del contexto social, se manifiesta en la determinación de las particularidades del desarrollo de los estudiantes en el aprendizaje, de los profesores para dirigir el proceso de enseñanza-aprendizaje, de la familia y la comunidad para influir en el logro de los objetivos de la escuela y en la proyección de las acciones conjuntas con la escuela para alcanzar los objetivos.

- **Procedimientos que utiliza para dirigir el intercambio con los sujetos.**

La labor del director en la escuela requiere la utilización de determinados procedimientos que le permita estructurar el contenido de lo que expresa durante el intercambio con los sujetos teniendo en cuenta las condiciones en que este se produce.

Los procedimientos para dirigir esta compensación con los sujetos tienen un significativo impacto en la efectividad de la conducción del análisis que realiza con las personas sobre los resultados alcanzados, tanto en lo individual como en lo colectivo, en la determinación de las relaciones de dependencia entre estos resultados, en la búsqueda de regularidades y tendencias, logros y dificultades, en la determinación de las causas de los problemas que afecte el trabajo de la escuela y para el diseño de alternativas conjuntas de solución para los problemas que se presenten.

- **Regulación de la actuación profesional durante el intercambio con las personas.**

Los conocimientos del director se retroalimenta de manera constante durante el intercambio con las personas y esto influye de manera significativa en el reajuste de sus modos de actuación profesional. Esto está en estrecha relación de dependencia con la manera en que planifica y controla esos conocimientos.

La regulación de la actuación profesional del director es la manera con que reajusta y remodela su actuación profesional en correspondencia con la dinámica de los cambios que tienen lugar durante los intercambios con las personas y en las condiciones en que estos se producen.

- **Relaciones afectivas del director con los demás sujetos de la escuela y del contexto social.**

En la labor del director, hay que considerar de manera importante las relaciones afectivas con las personas.

Las relaciones que el director establece durante el desarrollo de su labor en la escuela, van conformando la imagen que este se forma de cada una de las personas con las que interactúa; así como las que los demás se forman de él.

Estas imágenes mutuas determinan patrones de aceptación o rechazo, los cuales son fundamentales para la calidad del trabajo de la escuela.

Los modelos de aprobación y exclusión que las personas se forman sobre el director dependen de factores de naturaleza diversa y compleja; pero en ellos, hay que entrar a considerar, de manera importante, sus habilidades profesionales y cualidades personales para establecer relaciones.

Los criterios que los profesores, estudiantes, familia y representantes de la comunidad establecen como resultado de sus relaciones con el director son de gran importancia para la aceptación de su autoridad en la escuela; repercuten en el clima psicológico, en la organización de la vida del centro, en el funcionamiento de los órganos de dirección y en la conducción del proceso de enseñanza- aprendizaje.

En los trabajos de (Fernández, A.M. 1996); (Ojalvo, V. 1999); (Álvarez, M. I. 2002) y (Reinoso, C. 2002) que abordan este aspecto desde la perspectiva de la labor del maestro o profesor, se aprecia la presencia de un conjunto de consideraciones que están presentes también en la labor del director.

- La percepción de las características físicas, de comportamiento, propósitos, disposiciones, emociones, sentimientos del otro, influyen en la formación de una imagen de sí mismo, de los demás y de cómo es percibido por estos.
- La asimilación del (los) otro (s) en el plano intelectual, ponerse en su lugar, a partir de tener en cuenta sus características, posibilidades, nivel desarrollo permite trazar la estrategia para el trato diferenciado.
- La comprensión del (los) otro (s) desde el punto de vista afectivo. El compartir sus emociones y sentimientos posibilita responder emocionalmente, de manera adecuada, los problemas del (los) otro (s).
- La interiorización de que la comprensión mutua es la base de las relaciones interpersonales de carácter afectivo y de la organización de la interacción.

El análisis de estos aspectos posibilita detectar dos elementos esenciales íntimamente relacionados, que influyen de manera significativa en las relaciones afectivas del director con los demás sujetos de la escuela y del contexto: **la imagen personal profesional que proyecta en la escuela y la comprensión afectiva de los interlocutores.**

La primera revela la manera en que es percibido por las personas durante el desarrollo de su labor; y la segunda, el acercamiento afectivo que logra hacia estas.

Ambas son decisivas para la creación de un ambiente de confianza en el contexto del trabajo de la escuela y ponen énfasis en el aspecto ético de la labor del director. Estos elementos constitutivos de las relaciones afectivas del director con los demás sujetos de la escuela y del contexto, se explican de manera más detallada a continuación.

➤ **Imagen personal profesional que el director proyecta en la escuela.**

Al hacer referencia a la imagen personal profesional del director, se indican dos elementos que ejercen una importante influencia en el logro de la disposición afectiva de sus interlocutores: la apariencia personal y el trato a los demás.

La apariencia personal es un aspecto importante que incluye el uso de la ropa, la higiene personal y los modales. Estos conforman un perfil que le confieren rasgos distintivos en la escuela y que viabilizan su aceptación en el establecimiento de relaciones afectivas.

El trato hacia las personas se manifiesta en la manera en que tiene en cuenta las particularidades de sus interlocutores y adecua su actuación en correspondencia con esas características para lograr una comunicación adecuada. Esto es esencial para la búsqueda de soluciones a los problemas, conflictos y contradicciones que se dan en la dinámica del trabajo de la escuela.

El trato a las personas es una expresión de preparación profesional, de las posibilidades del director para orientarse en la realidad, de cómo valora y actúa en correspondencia con esas circunstancias bajo la observancia de un comportamiento basado en la ética profesional.

➤ **Comprensión afectiva de sus interlocutores.**

La comprensión afectiva está íntimamente relacionada con la imagen personal que proyecta en la escuela.

Esta se manifiesta en una actuación personal profesional caracterizada por el apoyo afectivo, que estimula y facilita la expresión de emociones y sentimientos por parte de sus interlocutores.

Es también expresión de un comportamiento democrático caracterizado por escuchar los puntos de vista de sus interlocutores, ponerse en el lugar de estos para entender los problemas que los afectan y promover la búsqueda de soluciones conjuntas a los conflictos y contradicciones, sobre la base de la discusión franca y abierta basada en el respeto a las opiniones. En este último caso, su actuación se

caracteriza por la utilización de argumentos y razonamientos como recursos importantes para defender sus puntos de vista y para convencer a los demás.

➤ **Organización de la actividad pedagógica conjunta en la escuela.**

Existen dos elementos esenciales que intervienen en la organización de la actividad pedagógica conjunta en el marco de la dirección del proceso pedagógico: **la organización de la actividad conjunta en el espacio en que esta se produce, la organización de la actividad conjunta en función del tiempo.**

➤ **Organización del espacio en la actividad pedagógica conjunta.**

En la organización de la actividad conjunta, juega un papel fundamental la organización del espacio; ya que esta influye en el vínculo, en las interrelaciones entre los participantes durante su realización.

La organización del espacio se refiere a la creación de las condiciones objetivas que posibiliten la instauración en el lugar donde se realiza la actividad común, de las condiciones más favorables para lograr el desarrollo de las influencias recíprocas entre los participantes.

Esto incluye tanto las condiciones higiénicas del lugar como la disposición de los objetos físicos, de manera que permitan la interacción entre todos los participantes, en correspondencia con los objetivos de la actividad mutua de que se trate.

La organización del espacio engloba, también, en aspectos importantes la utilización de la tecnología en apoyo al contenido que se intercambia y la metodología necesaria para garantizar la influencia recíproca entre los participantes al realizar una actividad colectiva.

➤ **Organización del tiempo en la actividad pedagógica conjunta.**

Junto a la organización del espacio, la del tiempo constituye otro aspecto importante en el ordenamiento de la actividad pedagógica conjunta en la escuela.

La organización del tiempo se refiere al aseguramiento de la secuencia lógica de las acciones necesarias durante el desarrollo de la actividad conjunta, de manera que propicien la reflexión, la exploración de soluciones colectivas y la toma de decisiones conjuntas.

La organización del tiempo incluye, también, aspectos importantes, como la secuencia, el orden y la continuidad de las actividades que se derivan de los órganos de dirección y técnicos y que garantizan la estabilidad entre el trabajo de la escuela, el grado y el grupo.

Sustentadas algunas reflexiones teóricas sobre la labor de los directores de

preuniversitarios, los principios que rigen las transformaciones y los diferentes puntos de vista que pueden ser utilizados para determinar los componentes que la conforman al asumirlos, se precisa de la adecuada concepción del trabajo metodológico y de sus formas fundamentales como vía para lograrla.

#### **1.4 El trabajo metodológico desde diferentes miradas. Disímiles actividades que se realizan en la escuela media superior.**

El tema del trabajo metodológico ha sido tratado por pedagogos e investigadores que lo han conceptualizado de diversas formas.

En el Seminario Nacional a dirigentes, metodólogos e inspectores de las direcciones provinciales y municipales. Documentos normativos y metodológicos (1977:279) se define como: "...la actividad paulatina encaminada a superar la calificación profesional de los maestros, profesores y dirigentes de los centros docentes para alcanzar el objetivo de garantizar el cumplimiento de las tareas planteadas ante el sistema de educación en una etapa dada de su desarrollo".

Años más tarde, (1980:74) aparece así descrito. "El trabajo metodológico es, por su propia esencia, un trabajo creador, que exige el perfeccionamiento de dirigentes y técnicos para que puedan con su acción directa elevar el nivel de preparación del personal docente y proporcionarle conocimientos multilaterales profundos que se renueven constantemente y perfeccionen su maestría pedagógica" (...) lo constituyen todas las actividades intelectuales, teóricas, prácticas, que tienen como objetivo la elevación de la eficiencia de la enseñanza y la educación lo que significa lograr la elevación del nivel político-ideológico, científico-teórico y pedagógico-metodológico del personal docente".

Se precisa en el VIII Seminario Nacional a dirigentes, metodólogos e inspectores de las direcciones provinciales y municipales (1984:86) que: "es la actividad sistemática y permanente de los docentes encaminada a mantener y elevar la calidad del proceso docente educativo, a través del incremento de la maestría pedagógica de los cuadros científico pedagógicos (....)

Vecino Alegret, (1986:41) expresa que el trabajo metodológico se caracteriza por..." actividades que realizan los docentes para mejorar o perfeccionar el desarrollo del

proceso docente-educativo. Esto se manifiesta, entre otros aspectos, en el incremento de la maestría pedagógica de los cuadros científico-pedagógico y el desarrollo o confección de los medios de enseñanza y demás aspectos que aseguran el proceso docente-educativo”.

En la **R/M 269/1991** se declara que: “... es el que dirige el proceso docente educativo que se desarrolla, con el objetivo de garantizar el cumplimiento de las exigencias y necesidades de nuestra sociedad en la formación profesional. Con el que se concreta la calidad del proceso docente educativo, la preparación de los profesores y la elaboración de los medios de enseñanza”.

A partir del año 1999, en la Resolución 85/99 “Precisiones para el desarrollo del trabajo metodológico en el Ministerio de Educación”, el trabajo metodológico cobra más fuerza y se define como : “el sistema de actividades que de forma permanente se ejecuta con y por los docentes en los diferentes niveles de educación, con el objetivo de elevar su preparación político-ideológica, pedagógica-metodológica, científica para garantizar las transformaciones dirigidas a la ejecución eficiente del proceso docente educativo, y que en combinación con las diferentes formas de la superación profesional y postgraduada permitan alcanzar la idoneidad de los cuadros y del personal docente”.

En la Carta Circular 01/2000 se puntualiza que “el trabajo metodológico es el conjunto de acciones que se desarrollan para lograr la preparación del personal docente, controlar su autosuperación y colectivamente elevar la calidad de la clase. Se diseña en cada escuela, en correspondencia con el diagnóstico realizado a cada docente. Su efectividad se controla mediante la participación directa de los dirigentes y metodólogos de la DPE, DME e ISP...”

Derivado de estas precisiones, investigadores del ISP “José Martí” de Camagüey (2001:1,2) declaran que “el trabajo metodológico constituye la vía principal para la preparación de los docentes con vistas a lograr la concreción del sistema de influencias educativas que permiten dar cumplimiento a las direcciones principales del trabajo educacional así como a las prioridades de cada enseñanza”.

Otros autores del ámbito internacional, también, se han referido a este tema.

Gesa Grundmann y Joachim Stahl (2005:3) expresan que “el trabajo metodológico significa realizar planificaciones participativas a base de diagnósticos e involucrar las diferentes perspectivas de género; lograr una comunicación transparente entre los actores de desarrollo y manejar en el camino los posibles conflictos; adaptar las actividades de capacitación y asesoría a las necesidades y experiencias de los grupos meta; monitorear y sistematizar estos procesos para aprender de ellos; y finalmente, coordinar y gestionar el trabajo en contextos organizacionales”.

**El documento metodológico de junio 2008 plantea. El trabajo metodológico** es el sistema de actividades que de forma permanente y sistemática se ejecuta en los diferentes niveles y tipos de Educación, con el objetivo de garantizar la preparación político-ideológica, pedagógico-metodológica y científica de los docentes graduados y en formación, dirigida a la conducción eficiente del proceso pedagógico.

La realización de toda actividad metodológica está encaminada a que el personal docente, tanto graduado como en formación, domine los contenidos y la didáctica de las asignaturas, especialidades y área de desarrollo que imparte y logre los objetivos siguientes.

- Elevar la calidad del proceso enseñanza aprendizaje y de todo el trabajo educativo mediante el perfeccionamiento constante de su labor profesional.
- Lograr la preparación en la práctica, de manera sistémica y sistemática, de todos los dirigentes, metodólogos integrales, docentes graduados y en formación y los técnicos.
- Asegurar el desempeño profesional sobre la base de actuaciones éticas en correspondencia con la tradición pedagógica cubana.

El trabajo metodológico constituye la vía principal para dar cumplimiento a los objetivos priorizados y las precisiones de cada nivel de educación, para el curso escolar correspondiente y concretar desde el Consejo de Dirección integrado, las líneas y objetivos del trabajo metodológico que se determinan a partir de los resultados del proceso pedagógico, el diagnóstico del nivel inicial en que se encuentra el colectivo al que está dirigido y las metas precisadas en el convenio colectivo de trabajo y en los planes individuales.

Al analizar todos estos conceptos, se puede apreciar que existen elementos comunes. Estos resultan de gran importancia para el conocimiento de los directivos y para concretar la conducción del trabajo metodológico en la escuela.

Se derivan, por tanto, los rasgos esenciales que lo caracterizan en los momentos actuales.

Es un medio para perfeccionar el proceso de enseñanza - aprendizaje, ya que el efecto o consecuencia se refleja en los cambios que se aprecien en el propio desarrollo.

- Está en dependencia de las tareas que se concretan en la política educacional y de las necesidades del colectivo pedagógico de cada centro.
- Tiene un carácter sistemático y continuo, pues se realiza durante todo el curso escolar.
- Lo encausan los directivos en los preuniversitarios. Sobre esta base, es oportuno señalar que entre los criterios esenciales a considerar para lograr una adecuada concepción del trabajo metodológico se priorizan: el establecimiento de prioridades de las más generales a las más específicas, carácter diferenciado y concreto del contenido, en función de los problemas y necesidades de cada instancia y grupo de docentes, la combinación racional de los elementos filosóficos, políticos, científicos – teóricos y pedagógicos en el contenido del trabajo, la Interacción del colectivo, caracterizada por la demostración de que en la medida que se interviene y se transforma la realidad, se perfecciona a sí mismo, el carácter sistémico, teniendo en cuenta la función rectora de los objetivos, al vincular diferentes niveles organizativos y tipos de actividades, la necesidad del alto nivel político - ideológico en la preparación del personal docente tanto en lo instructivo como en lo educativo, lo que asegura la eficiencia del trabajo que realiza este personal, el control y evaluación del proceso de forma conjunta para determinar los logros que se van alcanzando y las insuficiencias que aún deben trabajarse.

Para lograr la adecuada concepción del trabajo metodológico se presentan sus formas fundamentales que se identifican como.

- Trabajo docente-metodológico.
- Trabajo científico-metodológico.

Estas dos formas están estrechamente vinculadas entre sí y, en la gestión del trabajo metodológico, deben integrarse como sistema en respuesta a los objetivos propuestos.

El espacio ideal para concretar estas formas lo constituyen:

- La reunión metodológica.
- La clase metodológica.
- La clase demostrativa.
- La clase abierta.
- La preparación de la asignatura.
- El taller metodológico.
- La visita de ayuda metodológica.
- Los controles a clases.

Estos son los tipos de trabajo docente metodológico que se interrelacionan entre sí y constituyen un sistema. Su selección está en correspondencia con el objetivo a lograr, las necesidades del personal docente, y las características y particularidades de cada Educación y sus respectivos centros.

En la práctica pedagógica, no existe una barrera rígida entre los tipos de trabajo docente metodológico esbozados; no obstante, existen características particulares para identificar cada uno de ellos.

**La reunión metodológica** es el tipo de trabajo docente–metodológico dedicado al análisis, el debate y la adopción de decisiones acerca de temas vinculados al proceso educativo o de enseñanza aprendizaje, para su mejor desarrollo.

Las reuniones metodológicas es dirigida por los jefes de cada nivel de dirección o colectivo metodológico o por profesores de vasta experiencia y elevada maestría pedagógica.

**La clase metodológica** es el ejercicio que, mediante la demostración, la argumentación y el análisis, orienta al personal docente, sobre aspectos de carácter metodológico que contribuyen a su preparación para la ejecución del proceso de enseñanza aprendizaje. Puede tener carácter demostrativo o instructivo, y responde a los objetivos metodológicos previstos.

Se realiza, fundamentalmente, en los colectivos de ciclo, consejos de grado y colectivos de departamentos; aunque puede organizarse también en otros niveles de dirección y colectivos metodológicos, cuando sea necesario. Se lleva a cabo por los

jefes de cada nivel de dirección, metodólogos integrales, responsables de asignaturas o profesores de experiencia en el nivel y en la asignatura.

La planificación de la clase metodológica aparece en el plan de trabajo metodológico elaborado al principio de cada curso en cada una de las instancias correspondientes; y se realizan, como mínimo, dos en el curso.

La **clase metodológica demostrativa o actividad demostrativa**, se ejecuta mediante el desarrollo de una actividad docente modelo en la que, preferiblemente, están presentes los educandos.

La **clase metodológica instructiva** presupone la argumentación y el análisis de los aspectos propios del contenido objeto de la actividad.

La **clase abierta o actividad abierta**, es un control colectivo de docentes de un ciclo, grado, departamento, o de una asignatura en el nivel medio superior, a uno de sus miembros, en un turno de clases del horario docente que, por su flexibilidad, se puede ajustar para que coincidan varios docentes sin actividad frente a sus grupos, así como estructuras de dirección y funcionarios. Está orientado a generalizar las experiencias más significativas y a comprobar cómo se cumple lo instrumentado en el trabajo metodológico.

En este tipo de clase se guía la observación hacia el cumplimiento del objetivo propuesto en el plan metodológico y que ha sido atendido en las reuniones y clases metodológicas.

En el análisis de este tipo de clase - dirigido por el jefe del nivel, responsable de la asignatura, metodólogo integral, colaborador o profesor principal - se centra el debate en los logros y las deficiencias, de manera que al final se puedan establecer las principales precisiones y generalizaciones.

La **preparación de la asignatura** o área de desarrollo garantiza, previo a la realización de la actividad docente, la planificación y organización de los elementos principales que aseguran su desarrollo eficiente, teniendo en cuenta las orientaciones metodológicas del departamento, ciclo al que pertenece y los objetivos del grado o grupo, según corresponda.

Debe propiciar una adecuada orientación metodológica a los profesores a fin de garantizar, entre otros aspectos:

- a) La preparación de las clases a partir del análisis de los programas, de las videoclases o teleclases.

- b) La determinación de los objetivos y los elementos básicos del contenido de cada clase o actividad programada.
- c) La adecuada utilización de los métodos y medios de enseñanza para asegurar el cumplimiento de los objetivos, priorizando los libros de textos, el software educativo y los cuadernos de trabajo.
- d) El sistema de tareas, la orientación del estudio independiente y de la actividad independiente en Preescolar.
- e) La determinación de las potencialidades educativas de la asignatura para dar cumplimiento a los programas directores y lograr la formación de valores.
- f) Las vías para lograr la sistematización y consolidación de los contenidos de las asignaturas y áreas de desarrollo en Preescolar que preparen a los educandos para la aplicación de conocimientos y habilidades en la resolución de problemas.
- g) La selección de una lógica del proceso docente educativo que propicie el desarrollo de la independencia cognoscitiva, de hábitos de estudio y de la creatividad.
- h) La concepción de sistemas de evaluación del aprendizaje y del desarrollo en Preescolar basada en el desempeño del educando.

El **taller metodológico** es la actividad que se realiza con los docentes en cualquier nivel de dirección, en el cual, de manera cooperada se elaboran estrategias, alternativas didácticas; se discuten propuestas para el tratamiento de los contenidos y métodos, y se arriba a conclusiones generalizadas.

**La visita de ayuda metodológica** que se efectúa a los docentes que se inician en un área de desarrollo, asignatura, especialidad, grado y ciclo, o a los de poca experiencia en la dirección del proceso pedagógico, en particular, los maestros y profesores en formación y se orienta a la preparación para su desempeño. Puede efectuarse a partir de la observación de actividades o a través de consulta o despachos.

En esta actividad, lo más importante es el análisis de los resultados de los aspectos mejor logrados y los que requieren de una mayor atención, los cuales quedan registrados y sirven de base para el seguimiento y evolución que experimenta el docente. Este tipo de actividad puede ser dirigida por el metodólogo integral, el

responsable de asignatura, los cuadros de dirección de la institución, los tutores y los colaboradores en relación con el dominio en el contenido.

El **control a clases o actividades** tiene como propósito valorar el cumplimiento de los objetivos metodológicos que se han trazado, el desempeño del docente y la calidad de la clase o actividades que imparte. Para esta acción se utilizarán las guías de preparación y observación, que constituyen herramientas para el trabajo metodológico a desarrollar con los docentes, derivado de lo cual se destacan los logros y dificultades que presentan en el tratamiento de los contenidos del programa y el seguimiento al diagnóstico de sus estudiantes. El resultado del control se evalúa en aspectos positivos y negativos y no se otorgará calificación. En todos los casos, del análisis se derivan sugerencias metodológicas para el perfeccionamiento del trabajo metodológico y en consecuencia, la preparación de los maestros.

### **Conclusiones parciales del capítulo.**

En este capítulo, se ha sustentado teóricamente la labor de los directores de preuniversitario en el contexto de las transformaciones actuales fundamentando y determinando sus componentes y sus indicadores respectivos desde el trabajo metodológico como vía para su perfeccionamiento.

## **CAPITULO II FUNDAMENTACIÓN DE LA VÍA DE SOLUCIÓN.**

### **Introducción al capítulo.**

En este capítulo, se detallan los siguientes aspectos esenciales.

- Rasgos distintivos de la muestra objeto de estudio.
- La descripción de los instrumentos aplicados en el diagnóstico.
- El análisis de los resultados del diagnóstico.
- Fundamentación de las actividades metodológicas.
- Descripción de las actividades metodológicas.
- Evaluación de los resultados del pre – experimento.

## 2.1 Resultados del estudio diagnóstico realizado en la población.

Del total de 15 directores de preuniversitarios de la provincia, el estudio diagnóstico se realizó en una muestra de 8 directores de los centros de este nivel de educación, lo que representa el 53.3 % de la población.

Los criterios que se tuvieron en cuenta para la selección de la muestra, fueron la representatividad de centros de este nivel de educación, la estabilidad en el funcionamiento del equipo metodológico municipal; y la estabilidad en la dirección de las escuelas.

La selección respondió a la siguiente distribución: Municipio Yaguajay, 3; Municipio Cabaiguán, 3; Municipio Sancti Spíritus, 2.

Del total de los directores de preuniversitario, 2 son mujeres y 6 hombres; todos son graduados del nivel superior, promedian 17,12 años de experiencia en el sector y, como profesores de este nivel de educación,

- el 50 % tiene de 1 a 3 años como director;
- el 25 % tiene de 3 a 5 años como director;
- el 25 %, más de 5 años;
- el 50 % está categorizado como profesor instructor adjunto al ISP. Capitán “Silverio Blanco Núñez”;
- el 37.5 %, como profesor asistente adjunto al ISP. Capitán “Silverio Blanco Núñez”; y el 100 % opta por la categoría de master en “Ciencias de la Educación”;
- El 37,5 % fue evaluado con la categoría de MB en el curso escolar 2006/2007;
- El 62.5 %, con la categoría de B en el curso escolar 2006/2007,

La **regularidad** más significativa se presenta en las insuficiencias en la preparación y superación de los docentes, que inciden negativamente en la organización escolar y la calidad del aprendizaje.

Además fueron seleccionados 112 profesores de manera aleatoria, a razón de 14 por cada escuela, y los 3 subdirectores de estos niveles de educación de los municipios de los centros seleccionados.

### 2.1.2 Descripción de los instrumentos aplicados en el diagnóstico.

Con el propósito de conocer de manera más completa el comportamiento actual de la labor de los directores de preuniversitarios en el contexto de las actuales

transformaciones a través de la muestra seleccionada se confeccionaron los instrumentos siguientes mediante la metodología establecida:

- Guía de observación con el objetivo de obtener información sobre la labor del director del preuniversitario en el contexto de las transformaciones actuales, dado por: el dominio de la realidad escolar, la organización de la actividad pedagógica conjunta y las relaciones afectivas con los sujetos de la escuela y del contexto social. (Anexo No.1).
- Escala ordinal para calificar dimensiones e indicadores (Anexo No.2.)
- Encuesta dirigida a los directores de preuniversitarios con el objetivo de conocer su criterio personal sobre la labor que realizan en la escuela. (Anexo No.3).
- Encuesta dirigida a los docentes de estos centros con el objetivo de conocer cómo valoran la labor que realizan los directores. (Anexo No.4).
- Encuesta dirigida a los subdirectores municipales de educación con el propósito de conocer su criterio sobre la labor que realizan los directores. (Anexo No.5).
- Entrevista grupal a los directores, destinada a evaluar interactivamente las actividades metodológicas encargadas de perfeccionar la labor de los directores de preuniversitario en el contexto de las transformaciones actuales. (Anexo No.6).
- Guía de revisión de documentos: agendas personales, planificación corriente y autopreparación para desarrollar los órganos técnicos y de dirección. (Anexo No.7).

En el diseño de los instrumentos relacionados, se asumieron los siguientes criterios.

- Coherencia entre interrogantes y diseño teórico-metodológicos de la propuesta.
- Redacción clara y precisa para facilitar la comprensión.
- Utilización racional al número de interrogantes formuladas para proporcionar sus respuestas en un tiempo breve sin afectar a calidad de las mismas.

Los instrumentos elaborados se aplicaron en los centros constitutivos de la población.

### **2.1.3 Análisis de los resultados del diagnóstico.**

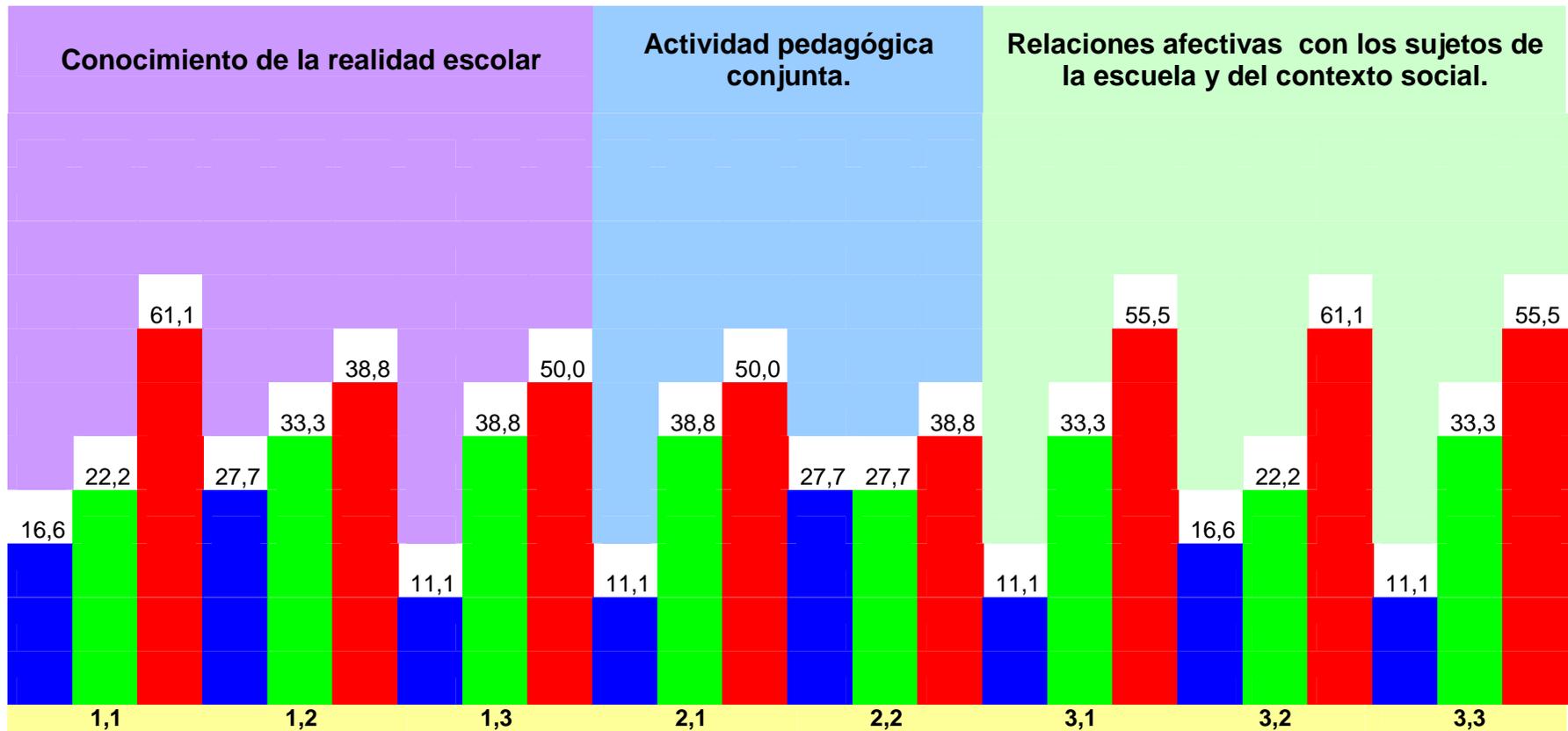
#### **La observación.**

Se aplicó la observación directa a: 5 Consejos de dirección, 3 Consejos técnicos, 3 Colectivos de Años, 4 turnos de Reflexión y Debate, 1 sesión de preparación de cuadros y reservas, y 2 escuelas de padres. Para realizar se utilizó una guía que consta de 8 aspectos (Anexo No.1 y 2), con el objetivo de obtener información sobre la labor del director del preuniversitario en el contexto de las transformaciones actuales: el dominio de la realidad escolar, organización de la actividad pedagógica conjunta y relaciones afectivas con los sujetos de la escuela y del contexto social.

Tabla No.1: Descripción cuantitativa de los resultados de la observación realizada a las diferentes actividades.

Dimensiones.	Aspectos observados.	Criterios de evaluación de la observación de 18 actividades.					
		A	%	P.A	%	I	%
Conocimiento de la realidad escolar.	Conocimiento de los sujetos y del contexto social.	3	16,6	4	22,2	11	61,1
	Conocimiento de los procedimientos para dirigir el intercambio con las personas.	5	27,7	6	33,3	7	38,8
	Conocimiento de la regulación de su actuación profesional.	2	11,1	7	38,8	9	50,0
Actividad pedagógica conjunta en la escuela.	Organización del espacio en la actividad pedagógica conjunta.	2	11,1	7	38,8	9	50,0
	Organización del tiempo en la actividad pedagógica conjunta.	5	27,7	5	27,7	7	38,8
Relaciones afectivas con los sujetos de la escuela y del contexto social.	Imagen personal profesional en correspondencia con la responsabilidad que ocupa en la escuela.	2	11,1	6	33,3	10	55,5
	Trato hacia las personas, basado en el respeto, la observancia de la ética profesional, la atención a las particularidades de sus interlocutores; búsqueda de soluciones a los problemas, conflictos y contradicciones que se dan en la dinámica del trabajo de la escuela.	3	16,6	4	22,2	11	61,1
	Comprensión afectiva hacia las personas caracterizadas por el apoyo cordial que estimula y facilita la expresión de emociones y sentimientos por parte de sus interlocutores.	2	11,1	6	33,3	10	55,5

**Gráfico No.1: Ilustración de los resultados de la observación realizada a las diferentes actividades.**



LEYENDA

ADECUADO

POCO ADECUADO

INADECUADO



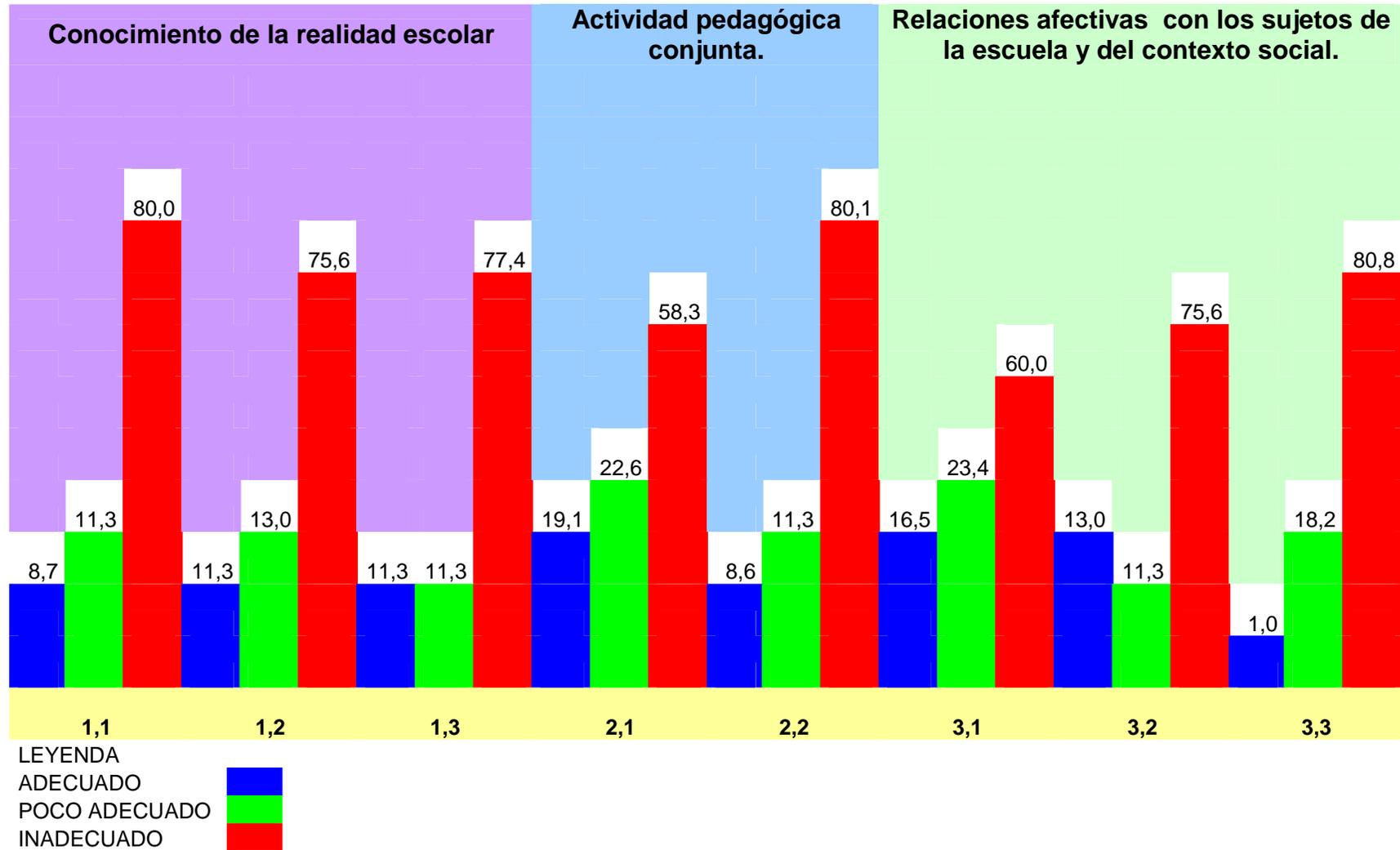
## **Encuestas.**

Se aplicó encuestas, 112 profesores y 3 subdirectores de Media Superior de los centros y municipios incluidos en la población; fue utilizada una guía que consta de tres aspectos (Anexo, No.4 y 5) con el propósito de conocer la valoración sobre la labor que realizan los directores; se obtuvieron las siguientes deducciones.

Tabla No.2: Descripción cuantitativa de los resultados de las encuestas aplicadas a docentes y subdirectores municipales que conformaron la población.

Dimensiones	Aspectos encuestados	Criterios de evaluación de los 115 encuestados					
		A	%	P.A	%	I	%
Conocimiento de la realidad escolar.	Conocimiento de los sujetos y del contexto social.	13	11,3	10	8,7	92	80
	Conocimiento de los procedimientos para dirigir el intercambio con las personas.	13	11,3	15	13	87	75,6
	Conocimiento de la regulación de su actuación profesional.	13	11,3	13	11,3	89	77,4
Actividad pedagógica conjunta en la escuela.	Organización del espacio en la actividad pedagógica conjunta.	16	22,6	22	19,1	77	66,9
	Organización del tiempo en la actividad pedagógica conjunta.	13	11,3	10	8,6	92	80
Relaciones afectivas con los sujetos de la escuela y del contexto social.	Imagen personal profesional en correspondencia con la responsabilidad que ocupa en la escuela.	19	16,5	27	23,4	69	60
	Trato hacia las personas basado, en el respeto, la observancia de la ética profesional, la atención a las particularidades de sus interlocutores; búsqueda de soluciones a los problemas, conflictos y contradicciones que se dan en la dinámica del trabajo de la escuela.	13	11,3	15	13	87	75,6
	Comprensión afectiva hacia las personas caracterizadas por el apoyo cordial que estimula y facilita la expresión de emociones y sentimientos por parte de sus interlocutores.	1	0,8	21	18,2	93	80,8

**Gráfico No. 2: Ilustración de los resultados de las encuestas aplicadas a docentes y subdirectores municipales que conformaron la población.**

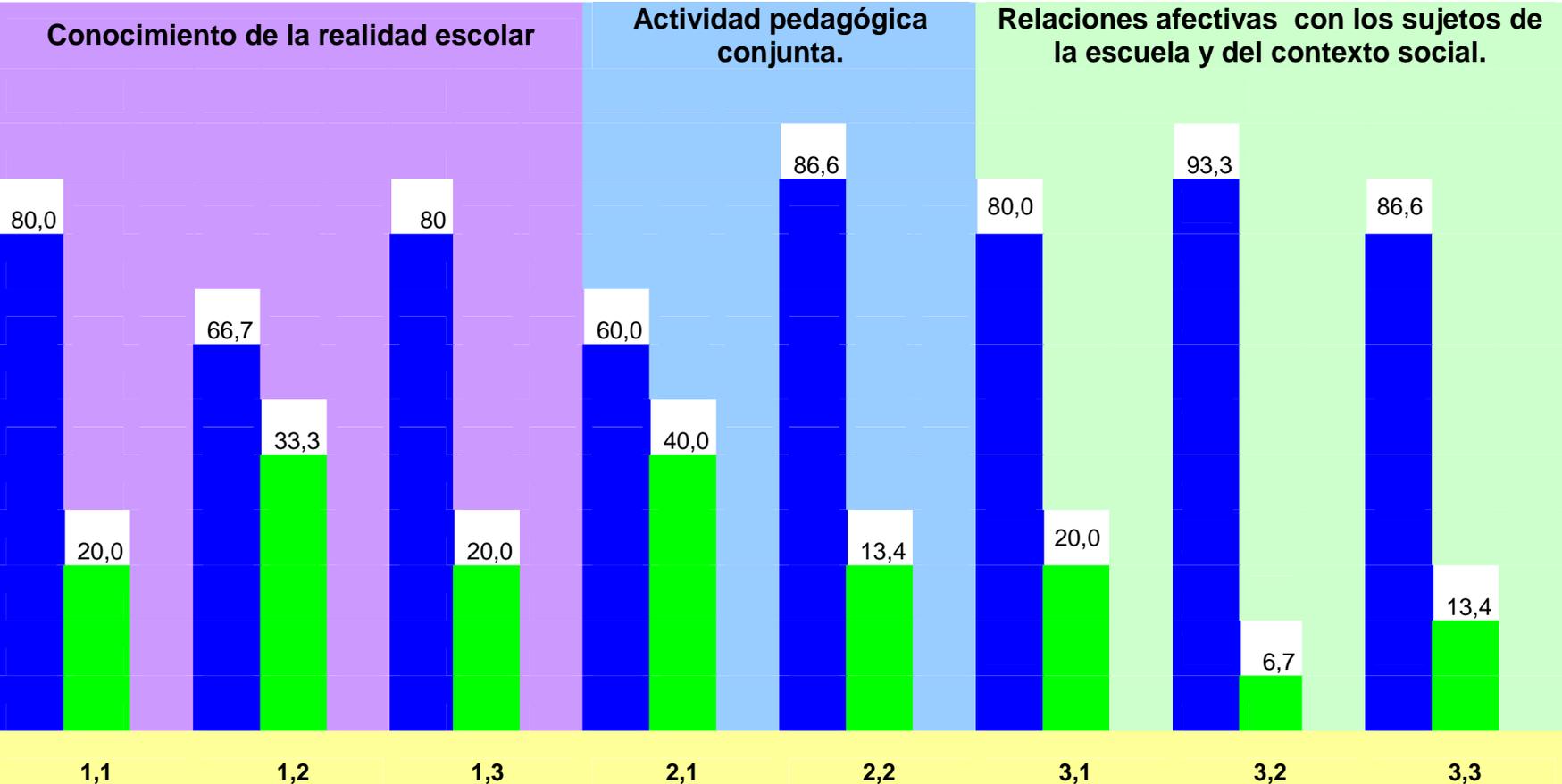


Además se aplicó este instrumento con especificidades (Anexo No.3) a los quince directores, que representan el ciento por ciento de la población declarada, con el objetivo de conocer su criterio personal sobre la labor que realizan en la escuela se consiguieron los siguientes productos.

Tabla No.3: Descripción cuantitativa de los resultados de la encuesta aplicada a los directores de la población declarada.

Dimensiones	Aspectos encuestados	Criterios de autovaloración de los 15 directores encuestados					
		A	%	P.A	%	I	%
Conocimiento de la realidad escolar.	Conocimientos que posee sobre la realidad escolar en la que realiza su labor como director.	12	80	3	20		
	Procedimientos que utiliza para conducir el intercambio con las personas.	10	66,6	5	33,3		
	Regulación de su actuación profesional durante los intercambios con las personas.	12	80	3	20		
Actividad pedagógica conjunta en la escuela.	Organización del espacio en la actividad pedagógica conjunta.	9	60	6	40		
	Organización del tiempo en la actividad pedagógica conjunta.	13	86,6	2	13,4		
Relaciones afectivas con los sujetos de la escuela y del contexto social.	Imagen personal profesional en correspondencia con la responsabilidad que ocupa en la escuela.	12	80	3	20		
	Trato hacia las personas... y búsqueda de soluciones a los problemas, conflictos y contradicciones que se dan en la dinámica del trabajo de la escuela.	14	93,3	1	6,7		
	Comprensión afectiva hacia las personas...	13	86,6	2	13,4		

**Gráfico No. 3: Ilustración de los resultados de la encuesta aplicada a los directores, de la población declarada.**



LEYENDA  
 ADECUADO ■  
 POCO ADECUADO ■

**Guía de revisión de:** agendas personales, planificación corriente y autopreparación para desarrollar los órganos técnicos y de dirección (Anexo No .7).

Se practicó un muestreo a: agendas personales, planificación corriente y autopreparación para desarrollar los órganos técnicos y de dirección de los 15 directores de la población se constató el predominio de.

- La no jerarquización de prioridades.
- Insuficiencias en la organización del espacio y del tiempo en la actividad pedagógica conjunta.
- La no implicación de acciones encaminadas a favorecer el conocimiento de los sujetos y del contexto social.
- Insuficiencias en la búsqueda de soluciones a los problemas, conflictos y contradicciones que se dan en la dinámica del trabajo a partir del análisis y la reflexión colectiva.

Del análisis de las valoraciones realizadas por los encuestados cuya apreciación acerca de la labor del director de preuniversitario es inferior a la que este se auto practica se deriva que su saber acerca de los indicadores: **conocimientos de la realidad escolar en la que realiza su labor como director, procedimientos que utiliza para conducir el intercambio con las personas y la regulación de su actuación profesional durante los intercambios con las personas**, es poco adecuado. Esta, situación se origina en que no se conoce en la magnitud necesaria, las dificultades que tienen los miembros de la comunidad educativa, por lo que los análisis que se realizan, no conducen a la determinación exacta de las causas que propician los problemas y diseño de acciones para su solución. Se suma a ello que no se involucra en estos análisis a todos los implicados, y no se propicia la búsqueda de soluciones conjuntas a los conflictos y contradicciones sobre la base de la discusión franca y abierta, basada en el respeto a las opiniones de los demás, aunque no las comparta, y a la reflexión en un contexto agradable. Se adolece de la utilización de argumentos y razonamientos, como recursos esenciales para defender sus puntos de vista y para convencer y persuadir a los demás.

Los resultados alcanzados en la dimensión. **Actividad pedagógica conjunta** visto a través de sus dos indicadores, revelan la presencia de dificultades en cuestiones tan importantes como la **organización del espacio y del tiempo**, derivadas de la deficiente selección del lugar donde se realiza la actividad y las condiciones del

mismo, lo que impide el establecimiento de las relaciones necesarias entre los participantes, de modo que todos tengan la posibilidad de interactuar entre sí; la no utilización de las técnicas precisas para facilitar el análisis de las informaciones y aprovechar de manera racional el tiempo; la inadecuada organización de la actividad, que no ofrece el análisis reflexivo necesario de cada situación evaluada con la correspondiente adopción de acuerdos y sí colapsa el normal desarrollo de las demás actividades del quehacer diario del centro, y la no utilización de adecuados estilos y métodos de dirección que proporcionen la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa en la definición de los objetivos y en la consecución de estos.

En cuanto a las **relaciones afectivas con los sujetos de la escuela y del contexto social** - dimensión que se establece a través de los indicadores: **imagen personal profesional en correspondencia con la responsabilidad que ocupa en la escuela, trato hacia las personas basado en el respeto, observancia de la ética profesional, atención a las particularidades de sus interlocutores, búsqueda de soluciones a los problemas, conflictos y contradicciones que se dan en la dinámica del trabajo de la escuela y comprensión afectiva hacia las personas, caracterizadas por el apoyo afectivo que estimula y facilita la expresión de emociones y sentimientos por parte de sus interlocutores** - las deficiencias se dan en el inadecuado apoyo afectivo que estos brindan a las personas y grupos de personas con las que se relacionan; a la falta de estimulación para que estas expresen sus opiniones, criterios, emociones y sentimientos; y a la insuficiente utilización de recursos para convencer, persuadir y manejar situaciones conflictivas que se presentan en la escuela.

Esto hace reflexionar en torno a los métodos y estilos de dirección que utilizan los directores, y permiten definir los aspectos de la labor de los directores de preuniversitarios deben ser perfeccionados.

### **Regularidades derivadas del estudio diagnóstico.**

Las regularidades fundamentales derivadas del estudio diagnóstico son.

- En las actividades observadas, independientemente de la forma de organización que asumen, subsisten serias limitaciones en el desarrollo mostrado por los directores, en cuanto al conocimiento de la realidad escolar, la actividad pedagógica conjunta en la escuela y las relaciones

afectivas con los sujetos de la escuela y del contexto social; estos carecen de herramientas y conocimientos para potenciarlas, desde las actividades que realizan.

- El nivel de conocimientos básicos es bajo para el mejoramiento de las relaciones afectivas con los demás miembros de la comunidad educativa, a partir de la detección en el plano individual de los aspectos que cada uno debe mejorar.

Durante este estudio, se confirma la necesidad de profundizar la temática; pues los anteriormente realizados no han dado respuesta a la problemática que se presenta en la labor de los directores de preuniversitarios.

## **2.2 Fundamentación de las actividades metodológicas.**

Por ser la **actividad metodológica** una de las vías de la preparación y superación del personal docente, se asume como: **La actividad realizada específicamente por los dirigentes educacionales, cuyo contenido esencial es el desarrollo del proceso de dirección de los colectivos escolares desde la amplia posibilidad que brinda la teoría y práctica pedagógicas, la que adquiere una connotación especial en el marco de la escuela.** Alonso Rodríguez Sergio (2002).

Las actividades metodológicas tienen como **objetivo** perfeccionar la labor de los directores de preuniversitario en el contexto de las transformaciones actuales, y se caracterizan por los aspectos que se enuncian.

- Estar diseñadas desde una concepción integradora para directores de los preuniversitarios.
- Estar encaminadas al perfeccionamiento de la labor cada director del preuniversitario, en el contexto de las transformaciones actuales: el dominio de la realidad escolar, la organización de la actividad pedagógica conjunta y las relaciones afectivas con los sujetos de la escuela y del contexto social.
- Poseer carácter sistémico.

Fueron temas de trabajo docente metodológico, los siguientes.

- El diagnóstico: fundamento del dominio de la realidad escolar.

- Procedimientos para proyectar acciones conjuntas que transformen las situaciones evaluadas, a partir de la determinación de regularidades y prioridades.
- La actuación profesional y su regulación. Algunos procedimientos para dirigir el intercambio con las personas.
- La actividad del director en su tiempo y espacio.
- Las agendas de trabajo: eficacia en la labor del director.
- La selección de información y la toma de decisiones para la solución de problemas.
- Trabajo en grupo.
- La imagen del director en el marco de sus relaciones interpersonales en la comunidad educativa.

Las que requieren ser abordados desde tres puntos de vista:

- la unidad de la atención individual y colectiva;
- el intercambio de experiencias;
- la búsqueda de soluciones colectivas a los problemas de la práctica escolar.

### **2.2.1 Descripción de las actividades metodológicas.**

## **Actividad No.1 Trabajo metodológico.** Reunión Metodológica.

**Tema.** La actuación profesional y su regulación. Algunos procedimientos para dirigir el intercambio con las personas.

**Objetivo.** Analizar, debatir y adoptar acuerdos sobre la actividad pedagógica profesional de dirección, que favorezcan el perfeccionamiento y la regulación de los modos de actuación para los directores de los preuniversitarios de los municipios de Yaguajay, Cabaiguán y Sancti Spíritus.

**Dirige.** Jefe del departamento de cuadros de la Dirección Provincial de Educación.

**Participan:** Directores de los preuniversitarios de los municipios: Yaguajay, Cabaiguán y Sancti Spíritus.

**Tiempo.** 4 horas.

**Materiales.** Computadora, pizarra.

### **Bibliografía.**

Addine, F. y otros (2003). Caracterización del modo de actuación del profesional de la educación. Revista Varona. No. 36-37. Dic- enero. La Habana. Cuba. P 10-21

Addine, F y otros. (2003). Principios de la dirección del proceso pedagógico. En: Compendio de Pedagogía. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba. P 80 - 101.

Alonso Sergio. (2003). La Dirección Estratégica del MINED. La Habana. 120h. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ICCP.

Alonso, S. (2003). El sistema de dirección del Ministerio de Educación de la República de Cuba. Video conferencia inicial del Diplomado en Dirección para los directores de la educación primaria. Ciudad de la Habana. Cuba. Curso escolar 2002-2003.

Arango, H. (2001).La evaluación institucional: instrumento para el perfeccionamiento de la dirección educativa. Curso pre-reunión. Pedagogía 2001. La Habana. Cuba.

Valle, A. (2002). Algunas consideraciones sobre la transformación de la escuela actual. En compendio de pedagogía. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba

Obin J, P. (2003). La formación de directores de escuela. Disponible en: <http://www.lorg.com/papers/knowledge.htm> [Consulta: agosto 18 2003].

Valle, A. (2001). La Dirección Escolar: Apuntes, material en soporte magnético. ICCP. La Habana.

Valle, A. (2004). El sistema de trabajo del docente y el director de escuela: Vías para su perfeccionamiento. Marco teórico del proyecto del mismo nombre. ICCP

Colectivo de autores. (1982). El dirigente, el colectivo, la personalidad. Editorial Ciencias Sociales. La Habana. Cuba.

### **Actividad No.1.1 Trabajo metodológico. Clase metodológica.**

**Tema.** La actuación profesional y su regulación. Algunos procedimientos para dirigir el intercambio con las personas.

**Objetivo.** Argumentar y demostrar modos, estilos y métodos que favorecen el perfeccionamiento de la actuación profesional y su regulación en los directores de los preuniversitarios de los municipios de Yaguajay, Cabaiguán y Sancti Spíritus.

**Dirige.** Subdirector municipal de la Educación Media Superior Sancti Spíritus.

**Participan.** Directores de los preuniversitarios de los municipios: Yaguajay, Cabaiguán y Sancti Spíritus.

**Tiempo:** 4 h/c

## **Actividad No.1.2 Trabajo metodológico. Taller metodológico.**

**Tema.** La actuación profesional y su regulación. Algunos procedimientos para dirigir el intercambio con las personas.

**Objetivo.** Debatir a través de procesos o actividades de dirección cómo favorecer el perfeccionamiento de la actuación profesional y su regulación con los directores de los preuniversitarios de los municipios de Yaguajay, Cabaiguán y Sancti Spíritus.

**Dirige.** Director. IPVCP: “Beremundo Paz”.

**Participan.** Directores de los preuniversitarios de los municipios de Yaguajay, Cabaiguán y Sancti Spíritus.

**Tiempo.** 4h/c.

### **Procedimientos de trabajo.**

- Exposición del tema.
- Organización de la actividad.
- Presentación de las interrogantes para el debate.
- Trabajo grupal.
- Aplicación de técnicas participativas.
- Generalización y conclusiones.

## **Actividad No. 2 Trabajo metodológico.** Reunión Metodológica.

**Tema.** La actividad del director en su tiempo y espacio.

**Objetivo.** Analizar, debatir y adoptar acuerdos sobre las funciones del director de preuniversitario para favorecer el perfeccionamiento de la actividad del director en su tiempo y espacio.

**Dirige.** Jefe del departamento de cuadros de la Dirección Provincial de Educación.

**Participan:** Directores de los preuniversitarios de los municipios: Yaguajay, Cabaiguán y Sancti Spíritus.

**Tiempo.** 4 horas.

### **Bibliografía.**

Addine, F. y otros (2003). Caracterización del modo de actuación del profesional de la educación. Revista Varona. No. 36-37. Dic- enero. La Habana. Cuba. P 10-21

Addine, F y otros. (2003). Principios de la dirección del proceso pedagógico. En: Compendio de Pedagogía. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba. P 80 - 101.

Alonso Sergio. (2003). La Dirección Estratégica del MINED. La Habana. 120h. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ICCP.

Alonso, S. (2003). El sistema de dirección del Ministerio de Educación de la República de Cuba. Video conferencia inicial del Diplomado en Dirección para los directores de la educación primaria. Ciudad de la Habana. Cuba. Curso escolar 2002-2003. Carbonell, J. (2002). Consideraciones teórico-prácticas sobre las reuniones como método de dirección en la escuela. Material de apoyo elaborado para el curso de directores de secundaria básica. ISEJV. La Habana. Cuba.

Carbonell, J. (2002). Apuntes en torno a las formas organización del trabajo metodológico en la escuela. Material de apoyo elaborado para el curso de directores de secundaria básica. ISEJV. La Habana. Cuba.

Carbonell, J; González, D y Sierra, A. (2002). Métodos de la dirección educacional en las condiciones de las transformaciones educacionales. Material de apoyo elaborado para el curso de directores de secundaria básica. ISEJV. La Habana. Cuba.

Carnota O. (1988). Cuando el tiempo no alcanza, Editorial Ciencias Sociales. La Habana. Cuba.

Obin J, P. (2003). La formación de directores de escuela. Disponible en: <http://www.lorg.comp/papers/knowledge.htm> [Consulta: agosto 18 2003].

Valle, A. (2002). Algunas consideraciones sobre la transformación de la escuela actual. En compendio de pedagogía. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba

Valle, A. (2001). La Dirección Escolar: Apuntes, material en soporte magnético. ICCP. La Habana.

Valle, A. (2004). El sistema de trabajo del docente y el director de escuela: Vías para su perfeccionamiento. Marco teórico del proyecto del mismo nombre. ICCP

**Actividad No. 2.1 Trabajo metodológico. Clase metodológica.**

**Tema.** La actividad del director en su tiempo y espacio.

**Objetivo.** Argumentar y demostrar a través del modelo de preuniversitario cómo perfeccionar la actividad del director en su tiempo y espacio.

**Dirige.** Subdirector municipal de la Educación Media Superior Sancti Spíritus.

**Participan.** Directores de los preuniversitarios de los municipios: Yaguajay, Cabaiguán y Sancti Spíritus.

**Tiempo:** 4 h/c

## **Actividad No. 2.2 Trabajo metodológico. Taller metodológico.**

**Tema.** La actividad del director en su tiempo y espacio

**Objetivo.** Debatir a través de procesos o actividades de dirección cómo favorecer el perfeccionamiento en tiempo y espacio de la actividad de los directores de los preuniversitarios de los municipios de Yaguajay, Cabaiguán y Sancti Spíritus.

**Dirige.** Director. IPVCP: "Beremundo Paz".

**Participan.** Directores de los preuniversitarios de los municipios de Yaguajay, Cabaiguán y Sancti Spíritus.

**Tiempo.** 4h/c.

### **Procedimientos de trabajo.**

- Exposición del tema.
- Organización de la actividad.
- Presentación de las interrogantes para el debate.
- Trabajo grupal.
- Aplicación de técnicas participativas.
- Generalización y conclusiones.

### **Actividad No. 3 Trabajo metodológico.** Reunión Metodológica.

**Tema.** La imagen del director en el marco de sus relaciones interpersonales en la comunidad educativa.

**Objetivo.** Analizar, debatir y adoptar acuerdos sobre la capacidad de dirección para favorecer la imagen del director en el marco de sus relaciones interpersonales en la comunidad educativa.

**Dirige.** Jefe del departamento de cuadros de la Dirección Provincial de Educación.

**Participan:** Directores de los preuniversitarios de los municipios: Yaguajay, Cabaiguán y Sancti Spíritus.

**Tiempo.** 4 horas.

#### **Bibliografía.**

Addine, F. y otros (2003). Caracterización del modo de actuación del profesional de la educación. Revista Varona. No. 36-37. Dic- enero. La Habana. Cuba. P 10-21

Addine, F y otros. (2003). Principios de la dirección del proceso pedagógico. En: Compendio de Pedagogía. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba. P 80 - 101.

Valle, A. (2002). Algunas consideraciones sobre la transformación de la escuela actual. En compendio de pedagogía. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba

Obin J, P. (2003). La formación de directores de escuela. Disponible en: <http://www.lorg.comp/papers/knowledge.htm> [Consulta: agosto 18 2003].

Valle, A. (2004). El sistema de trabajo del docente y el director de escuela: Vías para su perfeccionamiento. Marco teórico del proyecto del mismo nombre. ICCP.

Colectivo de autores. (1982). El dirigente, el colectivo, la personalidad. Editorial Ciencias Sociales. La Habana. Cuba.

**Actividad No. 3.1 Trabajo metodológico.** Clase metodológica.

**Tema.** La imagen del director en el marco de sus relaciones interpersonales en la comunidad educativa.

**Objetivo.** Argumentar y demostrar a través del sistema de trabajo del preuniversitario cómo favorecer la imagen del director en el marco de sus relaciones interpersonales en la comunidad educativa.

**Dirige.** Subdirector municipal de la Educación Media Superior Sancti Spíritus.

**Participan.** Directores de los preuniversitarios de los municipios: Yaguajay, Cabaiguán y Sancti Spíritus.

**Tiempo:** 4 h/c

**Actividad No. 3.2 Trabajo metodológico.** Taller metodológico.

**Tema.** La imagen del director en el marco de sus relaciones interpersonales en la comunidad educativa.

**Objetivo.** Debatir con los directores de los preuniversitarios de los municipios de Yaguajay, Cabaiguán y Sancti Spíritus a través de procesos o actividades de dirección cómo favorecer la imagen del director en el marco de sus relaciones interpersonales en la comunidad educativa.

**Dirige.** Director. IPVCP: “Beremundo Paz”.

**Participan.** Directores de los preuniversitarios de los municipios de Yaguajay, Cabaiguán y Sancti Spíritus.

**Tiempo.** 4h/c.

**Procedimientos de trabajo.**

- Exposición del tema.
- Organización de la actividad.
- Presentación de las interrogantes para el debate.
- Trabajo grupal.
- Aplicación de técnicas participativas.
- Generalización y conclusiones.

**Actividad No. 4 Trabajo metodológico.** Reunión Metodológica.

**Tema. Discusión grupal:** una vía de solución a los problemas de la práctica pedagógica.

**Objetivo.** Analizar, debatir y adoptar acuerdos para favorecer el perfeccionamiento de la discusión grupal como vía de solución a los problemas de la práctica pedagógica.

**Dirige.** Jefe del departamento de cuadros de la Dirección Provincial de Educación.

**Participan:** Directores de los preuniversitarios de los municipios: Yaguajay, Cabaiguán y Sancti Spíritus.

**Tiempo.** 4 horas.

**Bibliografía.**

Addine, F. y otros (2003). Caracterización del modo de actuación del profesional de la educación. Revista Varona. No. 36-37. Dic- enero. La Habana. Cuba. P 10-21

Addine, F y otros. (2003). Principios de la dirección del proceso pedagógico. En: Compendio de Pedagogía. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba. P 80 - 101.

Alonso Sergio. (2003). La Dirección Estratégica del MINED. La Habana. 120h. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ICCP.

Valle, A. (2002). Algunas consideraciones sobre la transformación de la escuela actual. En compendio de pedagogía. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba

Obin J, P. (2003). La formación de directores de escuela. Disponible en: <http://www.lorg.comp/papers/knowledge.htm> [Consulta: agosto 18 2003].

Valle, A. (2004). El sistema de trabajo del docente y el director de escuela: Vías para su perfeccionamiento. Marco teórico del proyecto del mismo nombre. ICCP.

**Actividad No. 4.1 Trabajo metodológico.** Clase metodológica.

**Tema. Discusión grupal:** una vía de solución a los problemas de la práctica pedagógica.

**Objetivo.** Argumentar y demostrar técnicas participativas cómo favorecer el perfeccionamiento de la discusión grupal como vía de solución a los problemas de la práctica pedagógica.

**Dirige.** Subdirector municipal de la Educación Media Superior Sancti Spíritus.

**Participan.** Directores de los preuniversitarios de los municipios: Yaguajay, Cabaiguán y Sancti Spíritus.

**Tiempo:** 4 h/c

## **Actividad No. 4.2 Trabajo metodológico. Taller metodológico.**

**Tema. Discusión grupal:** una vía de solución a los problemas de la práctica pedagógica.

**Objetivo.** Debatir con los directores de los preuniversitarios de los municipios de Yaguajay, Cabaiguán y Sancti Spíritus, a partir de actividades prácticas cómo favorecer el perfeccionamiento de la discusión grupal como vía de solución a los problemas de la práctica pedagógica.

**Dirige.** Director. IPVCP: “Beremundo Paz”.

**Participan.** Directores de los preuniversitarios de los municipios de Yaguajay, Cabaiguán y Sancti Spíritus.

**Tiempo.** 4h/c.

### **Procedimientos de trabajo.**

- Exposición del tema.
- Organización de la actividad.
- Presentación de las interrogantes para el debate.
- Trabajo grupal.
- Aplicación de técnicas participativas.
- Generalización y conclusiones.

**Actividad No.5 Trabajo metodológico.** Reunión Metodológica.

**Tema.** Procedimientos para proyectar acciones conjuntas que transformen las situaciones evaluadas, a partir de la determinación de regularidades y prioridades.

**Objetivo.** Analizar, debatir y adoptar acuerdos sobre los procedimientos para proyectar acciones conjuntas que transformen las situaciones evaluadas, a partir de la determinación de regularidades y prioridades para favorecer el perfeccionamiento de la actividad del director en el dominio de la realidad escolar.

**Dirige.** Jefe del departamento de cuadros de la Dirección Provincial de Educación.

**Participan:** Directores de los preuniversitarios de los municipios: Yaguajay, Cabaiguán y Sancti Spíritus.

**Tiempo.** 4 horas.

**Bibliografía.**

Alonso Sergio. (2003). La Dirección Estratégica del MINED. La Habana. 120h. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ICCP.

Carbonell, J. (2002). Consideraciones teórico-prácticas sobre las reuniones como método de dirección en la escuela. Material de apoyo elaborado para el curso de directores de secundaria básica. ISEJV. La Habana. Cuba.

Carbonell, J; González, D y Sierra, A. (2002). Métodos de la dirección educacional en las condiciones de las transformaciones educacionales. Material de apoyo elaborado para el curso de directores de secundaria básica. ISEJV. La Habana. Cuba.

Obin J, P. (2003). La formación de directores de escuela. Disponible en: <http://www.lorg.com/papers/knowledge.htm> [Consulta: agosto 18 2003].

Robson, M. (1995). Como resolver problemas en equipos de trabajo autorregulados. Editorial Panorama. México.

Rodríguez, M. E. (1998). Modelo de intervención para las reuniones del colectivo pedagógico como vía para promover su transformación. 120h ICCP. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas.

Valle, A. (2002). Algunas consideraciones sobre la transformación de la escuela actual. En compendio de pedagogía. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba

Valle, A. (2001). La Dirección Escolar: Apuntes, material en soporte magnético. ICCP. La Habana.

Valle, A. (2004). El sistema de trabajo del docente y el director de escuela: Vías para su perfeccionamiento. Marco teórico del proyecto del mismo nombre. ICCP

### **Actividad No. 5.1 Trabajo metodológico. Clase metodológica.**

**Tema.** Procedimientos para proyectar acciones conjuntas que transformen las situaciones evaluadas, a partir de la determinación de regularidades y prioridades.

**Objetivo.** Argumentar y demostrar cómo favorecer el perfeccionamiento de la actividad del director en el dominio de la realidad escolar, a través de los procedimientos para proyectar acciones conjuntas que transformen las situaciones evaluadas, a partir de la determinación de regularidades y prioridades.

**Dirige.** Subdirector municipal de la Educación Media Superior Sancti Spíritus.

**Participan.** Directores de los preuniversitarios de los municipios: Yaguajay, Cabaiguán y Sancti Spíritus.

**Tiempo:** 4 h/c

## **Actividad No. 5.2 Trabajo metodológico. Taller metodológico.**

**Tema.** Procedimientos para proyectar acciones conjuntas que transformen las situaciones evaluadas, a partir de la determinación de regularidades y prioridades.

**Objetivo.** Debatir a través de ejemplos prácticos los procedimientos para proyectar acciones conjuntas que transformen las situaciones evaluadas, a partir de la determinación de regularidades y prioridades.

**Dirige.** Director. IPVCP: “Beremundo Paz”.

**Participan.** Directores de los preuniversitarios de los municipios de Yaguajay, Cabaiguán y Sancti Spíritus.

**Tiempo.** 4h/c.

### **Procedimientos de trabajo.**

- Exposición del tema.
- Organización de la actividad.
- Presentación de las interrogantes para el debate.
- Trabajo grupal.
- Aplicación de técnicas participativas.
- Generalización y conclusiones.

### **2.3 Descripción de los resultados experimentales.**

La evaluación de los resultados de la aplicación de las actividades metodológicas elaboradas, se hizo a través del estudio del método de experimentación, en lo particular, sobre la base de un pre – experimento pedagógico donde se desarrolló un pre -test y un pos –test, con la muestra seleccionada.

Para medir los indicadores se trabajó con una escala ordinal (Anexo No.2).

#### **Constatación inicial.**

##### **La observación.**

Se aplicó una guía de observación (Anexo No.1), utilizándose la técnica de la observación directa a siete actividades. Se obtuvo la siguiente información.

En seis de las observaciones realizadas, que representan el 85,7 %, fue evaluada la labor del director de inadecuada, y en la restante, que representa el 14,2 %, de poco adecuada predominó:

- la no jerarquización de prioridades al no considerarlas primarias la familia y la comunidad.
- las insuficiencias en el correcto funcionamiento de la institución, dadas por la inadecuada concepción organizativa del espacio y del tiempo de cada actividad.
- las relaciones que se establecen con los subordinados no favorecen el conocimiento de los mismos desde la crítica oportuna, comprensión afectiva y estimulación.
- las insuficiencias en la búsqueda de soluciones a los problemas, conflictos y contradicciones que se dan en la dinámica del trabajo, debidas al no conocimiento cabal del sujeto y objeto.

#### **Constatación final.**

##### **La observación.**

Se aplicó el mismo instrumento guía de observación (Anexo No.1). Se utilizó la técnica directa a cinco actividades y se logró la siguiente información.

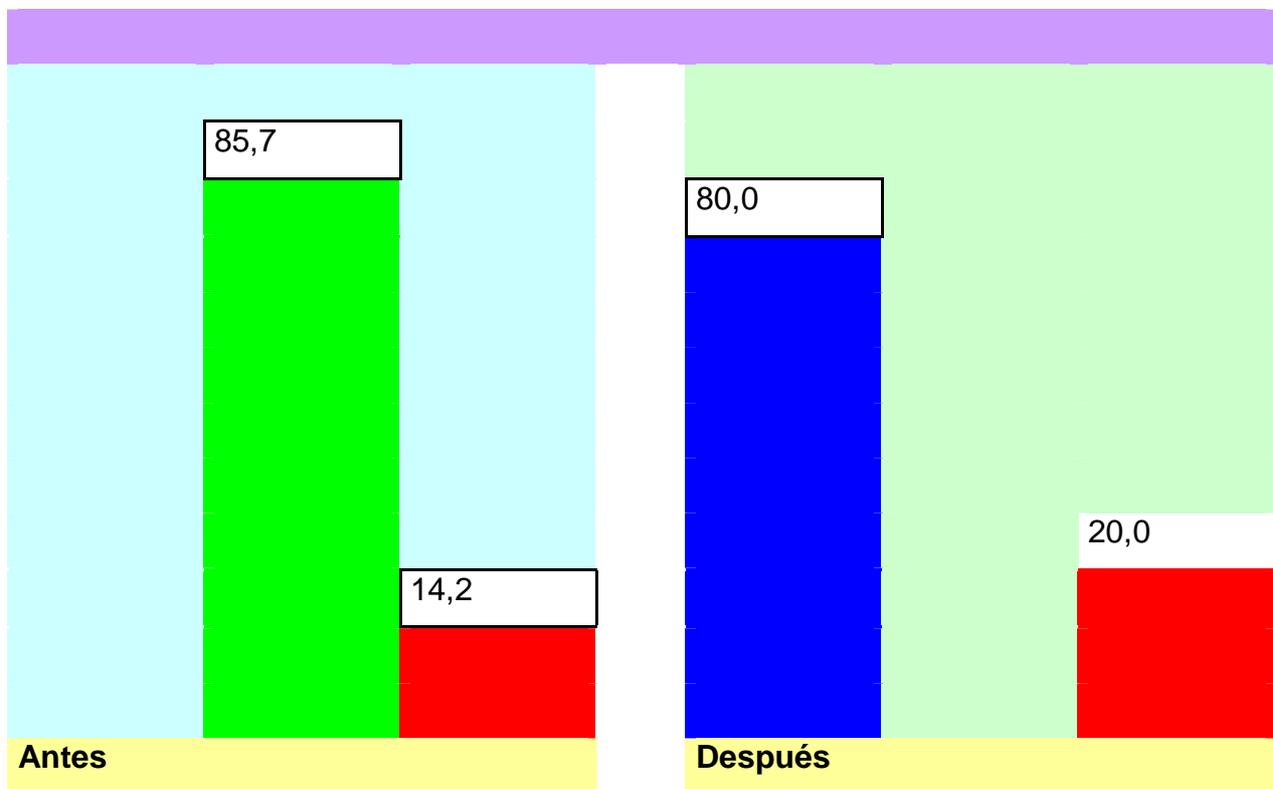
En cuatro de las realizadas, que representa el 80,0 %, fue evaluado de adecuada y el 20,0 % de poco adecuada.

La autora determinó las regularidades e insuficiencias que aún subsisten en un integrante de la muestra, que se denota por: no considerar como primario en su



7		85,7	14,2	5	80		20
---	--	------	------	---	----	--	----

**Gráfico No.4 Ilustración de los resultados de la observación constatación inicial y final.**



LEYENDA.

ADECUADO

POCO ADECUADO

INADECUADO



### **Valoración de los principales resultados obtenidos en la práctica pedagógica con la evaluación de las actividades metodológicas.**

Los resultados obtenidos con la aplicación de la propuesta en la práctica pedagógica, permitieron comprobar en qué medida las actividades docente-metodológicas favorecieron la labor de los directores de preuniversitarios en las actuales transformaciones.

Es importante destacar que, entre los aspectos que influyeron como barrera, se evidenció el hecho de que los directores no estaban preparados debidamente para organizar en espacio y tiempo la actividad pedagógica conjunta. Además se constató adolecen de un comportamiento democrático que se traduce en no escuchar con atención los puntos de vista de sus interlocutores; no tratar de entender los problemas que los afectan ni promover la búsqueda de soluciones conjuntas a los conflictos y contradicciones, sobre la base de la discusión franca y abierta basada en el respeto a las opiniones de los demás, aunque no se compartan.

Con el conocimiento previo de los resultados del diagnóstico, se introdujo la propuesta de actividades metodológicas para el perfeccionamiento de la labor del director de preuniversitario.

De manera general los resultados cualitativos más significativos demuestran que en la medida en que se implementó el sistema de actividades metodológicas se manifestó una tendencia favorable a la labor de estos.

### **Conclusiones del capítulo.**

Aplicados los instrumentos a la población se corroboró que existen barreras en la labor del director de preuniversitario. Las actividades metodológicas que se diseñaron para dar respuestas a las regularidades del diagnóstico y el pre -

experimento, permitió realizar una evaluación de las transformaciones ocurridas en la muestra, una vez aplicada la propuesta.

### **CONCLUSIONES.**

El análisis de los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan la investigación demostró que están establecidos, por el Ministerio de Educación, en los documentos normativos.

Las principales dificultades detectadas en el comportamiento de la labor de los directores de preuniversitario en el contexto de las transformaciones actuales en el diagnóstico inicial se centran en las limitaciones en el desarrollo mostrado, en cuanto al conocimiento de la realidad escolar, la actividad pedagógica conjunta y las relaciones afectivas con los sujetos de la escuela y del contexto social.

Las actividades metodológicas tuvieron como **objetivo** perfeccionar la labor de los directores de preuniversitario en el contexto de las transformaciones actuales, y se caracterizaron por: estar diseñadas desde una concepción integradora y sistémica para el perfeccionamiento del dominio de la realidad escolar, la organización de la actividad pedagógica conjunta y las relaciones afectivas con los sujetos de la escuela y del contexto social.

La evaluación de las actividades metodológicas diseñadas asume el perfeccionamiento de este quehacer en la enseñanza preuniversitaria desde una concepción desarrolladora, lo cual promovió el tránsito de los modos de actuación competitivos de los directores hacia niveles cualitativamente superiores de desarrollo.

### **RECOMENDACIONES.**

Socializar en preparaciones metodológica con directores de preuniversitarios las actividades para el perfeccionamiento de su labor.

Publicar la sistematización de la labor de los directores de preuniversitarios propuesta en esta tesis como alternativa que debe contribuir al mejoramiento del trabajo regente en la escuela en las actuales condiciones.

Profundizar en el tema objeto de estudio a fin de mantener su vigencia.

## BIBLIOGRAFIA.

Addine, F. y otros (2003). Caracterización del modo de actuación del profesional de la educación. Revista Varona. No. 36-37. Dic- enero. La Habana. Cuba. P 10-21.

Addine, F y otros. (2003). Principios de la dirección del proceso pedagógico. En: Compendio de Pedagogía. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba. P 80 - 101.

Alonso Sergio. (2003). La Dirección Estratégica del MINED. La Habana. 120h. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ICCP.

Alonso, S. (2003). El sistema de dirección del Ministerio de Educación de la República de Cuba. Video conferencia inicial del Diplomado en Dirección para los directores de la educación primaria. Ciudad de la Habana. Cuba. Curso escolar 2002-2003.

Álvarez de Zayas, C. (1999). La escuela en la vida. Didáctica. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba.

Arango, H. (2001).La evaluación institucional: instrumento para el perfeccionamiento de la dirección educativa. Curso pre-reunión. Pedagogía 2001. La Habana. Cuba.

Biblioteca de consulta Microsoft® Encarta® (2005). © 1993-2004 Microsoft Corporation.

Braslavsky, C. (2002).La Educación en el contexto de los cambios en los sistemas educativos latinoamericanos. Revista Iberoamericana de Educación No. 9. Reforma de la Educación Secundaria. Disponible en: <http://www.lib.nesu.edu/stachs/a/ann/> [Consulta: 27 de abril 2002].

Calero, M. (1996). Administración gerencial del centro. Editorial Abedul. Lima. Perú.

Calviño, M. (1998). Trabajar en y con grupos. Experiencias y reflexiones básicas. Editorial Academia. La Habana .Cuba.

Calzado, D (2000). Las formas de organización del proceso pedagógico en la escuela. Publicación ligera. ISPEJV. La Habana. Cuba.

Carbonell, J. (2002). Consideraciones teórico-prácticas sobre las reuniones como método de dirección en la escuela. Material de apoyo elaborado para el curso de directores de secundaria básica. ISEJV. La Habana. Cuba.

Carbonell, J. (2002). Apuntes en torno a las formas organización del trabajo metodológico en la escuela. Material de apoyo elaborado para el curso de directores de secundaria básica. ISEJV. La Habana. Cuba.

Carbonell, J; González, D y Sierra, A. (2002). Métodos de la dirección educacional en las condiciones de las transformaciones educacionales. Material de apoyo elaborado para el curso de directores de secundaria básica. ISEJV. La Habana. Cuba.

Carbonell, J. (2005). Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación. Ciudad de La Habana.

Carnota O. (1988). Cuando el tiempo no alcanza, Editorial Ciencias Sociales. La Habana. Cuba.

Castellanos, B. (2001). Investigación educativa. Nuevos escenarios actores y estrategias. Centro de Estudios Educativos. La Habana. Cuba.

Castellanos, B. (1998). Investigación y cambio educativo en América Latina. En Revista Varona No. 26- 27. ISPEJV.

Castellanos, D y otros. (2002). Aprender y enseñar en la escuela. Una concepción desarrolladora. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba.

Chacón, N. (2003). Enfoque ético para el análisis del problema profesional en el trabajo pedagógico. En: Revista Varona. No. 36-37. Enero- Diciembre.

Chávez, J. A. (2002). Bosquejo histórico de las ideas educativas en Cuba. Ed Pueblo y Educación. La Habana. Cuba.

Chávez, J. (2003). El sistema de trabajo del director educacional zonal serrano pinareño. Vías para su perfeccionamiento. ICCP. Tesis en opción al grado científico de Dr. en Ciencias Pedagógicas.

Chávez, J. (2003). Un acercamiento a la Pedagogía General. Material en soporte magnético. ICCP.

Colectivo de autores. (1982). El dirigente, el colectivo, la personalidad. Editorial Ciencias Sociales. La Habana. .Cuba.

Colectivo de autores de MINED (1977). "Seminario Nacional a Dirigentes, Metodólogos e Inspectores de las Direcciones Provinciales y Municipales de Educación" Documentos normativos y Metodológicos. La Habana.

\_\_\_\_\_ (1979). "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.

\_\_\_\_\_ (1980). "Seminario Nacional a Dirigentes, Metodólogos e Inspectores de las Direcciones Provinciales y Municipales de Educación" Documentos normativos y Metodológicos, La Habana.

\_\_\_\_\_ (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.

\_\_\_\_\_ (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.

\_\_\_\_\_ (2000.) I – VIII Seminario Nacional para Educadores.

\_\_\_\_\_ (2005). Material Básico elaborado por el colectivo de docentes de la Maestría. Módulo I (Primera y segunda parte) Editorial Pueblo y Educación. La Habana.

\_\_\_\_\_ (2006). Material Básico elaborado por el colectivo de docentes de la Maestría. Módulo II (Primera y segunda parte) Editorial Pueblo y Educación. La Habana.

\_\_\_\_\_ (2007). Material Básico elaborado por el colectivo de docentes de la Maestría. Módulo III (Primera y segunda parte) Editorial Pueblo y Educación. La Habana.

\_\_\_\_\_ (2007). Manual del Director La Habana. Soporte magnético.

\_\_\_\_\_ (2008). Reglamento de trabajo metodológico. Soporte digital.

Fuentes, M. (1997). Una estrategia pedagógica para determinar y seleccionar problemas profesionales. 85p. Tesis en opción al título de master- ISPEJV. La Habana. Cuba.

Fred, L y Kreitner, R. (1995). Modificación de la conducta organizacional. Editorial Trilla. Madrid. España.

García, L. (2002). El modelo de escuela. En compendio de Pedagogía. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba. P 283-305.

García Ramis L. y otros. (1991). La actividad pedagógica profesional de maestros y profesores. Resultado de Investigación del ICCP. La Habana. Cuba.

García, L y otros. (1997). Los retos del Cambio Educativo. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba.

García, M. (2001). La dirección escolar, el proceso de enseñanza- aprendizaje y el currículo en una concepción de enseñanza desarrolladora. En: Hacia el perfeccionamiento de la escuela primaria. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba. P 34-62.

Gasalla, J. M. (1996). La nueva dirección de personas. Editorial. Pirámide. España.

Gómez, S. (1995). El aprendizaje organizacional para el cambio educativo. ICCP. 95 p. Tesis en opción al título de master- ICCP. La Habana. Cuba.

Gómez, G. (1995). Dirigir es educar: El gobierno de la organización y el desarrollo de sus recursos humanos, Mc Grau Hill, Madrid. España.

González, G. (1999). La concepción sistémica del proceso de organización de los recursos humanos. 120p. ISP Villa Clara. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas.

González, V y otros. (1995). Psicología para educadores. Editorial Ciencias Sociales. La Habana. Cuba.

Gonzalez, F. (1995). Comunicación. Personalidad y Desarrollo. Editorial Pueblo y educación La Habana Cuba.

Granados, L (2005). Modelo de planeación de la actividad pedagógica profesional en la escuela primaria. 120p. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana. Cuba.

Grupo Maestros. (1995). La toma de decisiones en el sector educacional. La Habana. Material mimeografiado. ICCP.

Grupo Maestros. (1996). Informe de resultado científico: Modelo para la dirección del cambio educativo. Copia mecanografiada. ICCP. La Habana. Cuba.

Keteles, J. (1998). Metodología para la recogida de información en el contexto organizacional. Editorial La Muralla. México.

Lenin V. I (1963). Obras Completas. Tomo 30. IV Edición. Editora Política. La Habana. Cuba.

Llivina, M, Castellanos, B, Castellanos y Sánchez, M. E. (2001). Los proyectos educativos. Una estrategia para transformar la escuela. Centro de estudios educacionales. ISPEJV. La Habana. Cuba.

Margulles, N. (1999). Cambio organizacional. Editorial Trillas. México.

Marx, C. (1964). Tesis sobre Feuerbach. Obras completas. Editora Política. La Habana. Cuba.

Morales, R. (1998). Una estrategia para organizar los grupos de trabajos en el CDIP: grupos autodirigidos. La Habana, 120p. Tesis en opción al título de Master en Educación. ISPEJV. La Habana. Cuba.

Obin J, P. (2003). La formación de directores de escuela. Disponible en: <http://www.lorg.com/papers/knowledge.htm> [Consulta: agosto 18 2003].

Ojalvo, V. (1999). La educación como proceso de interacción y comunicación. En Comunicación Educativa. CEPES. Universidad de La Habana. Cuba.

Ojalvo, V. y Castellanos, A. (1995). El Trabajo en grupos en la educación. En: Materiales del curso de Comunicación Educativa. Universidad de la Habana. Cuba.

Pérez, D. (2002). El diagnóstico en el contexto individual. Una alternativa para la solución de problemas teóricos y metodológicos. En Revista Varona. No 34.

Pérez R, G y otros. (1996). Metodología de la investigación educacional. Primera parte. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba.

Petrovsky, A.V. (1989). Teoría psicológica del colectivo. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba.

Puchol, L. (1997) Dirección de recursos humanos. Editorial Esic. Madrid. España.

Puig, J. (1995). Aprender a dialogar. Actividades para la toma de conciencia de habilidades en el diálogo. Editorial Aique. Cochabamba. Bolivia.

Robson, M. (1995). Como resolver problemas en equipos de trabajo autorregulados. Editorial Panorama. México.

Roca, A. (2002). El desempeño pedagógico profesional. Modelo para su mejoramiento en la enseñanza técnica y profesional. 120p ICCP. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas.

Rodríguez, F y otros. (1990). Enfoques y Métodos para la Capacitación a Dirigentes. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba.

Rodríguez, M. E. (1998). Modelo de intervención para las reuniones del colectivo pedagógico como vía para promover su transformación. 120h ICCP. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas.

Rodríguez, F.J. y otros. (1995). Introducción a la metodología de las investigaciones sociales. Editora Política. La Habana. Cuba.

Rosales, M. (2003) ¿Calidad sin liderazgo? Revista Iberoamericana de calidad educacional. Disponible <http://info.libuh.edu/pr/v7/n6/will7n6.htm> [Consulta: 7 de mayo 2003].

Sanz, L .P. (1996). La imagen personal en la organización. Editorial Esic. Madrid. España.

Valiente, P. (2002). Propuesta de sistema de superación para los directores de los centros docentes. 120p ISP Holguín. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas.

Valle A. y otros. (1996). Resultado de investigación Modelo de transformación del colectivo pedagógico. ICCP.

Valle, A. (2000). Maestro. Perspectivas y retos. Editorial magisterio. México. D. F.

Valle, A. (2001). La Dirección Escolar: Apuntes, material en soporte magnético. ICCP. La Habana.

Valle, A. (2002). Algunas consideraciones sobre la transformación de la escuela actual. En compendio de pedagogía. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba.

Valle, A. (2003). El sistema de trabajo del docente y el director de escuela: Vías para su perfeccionamiento. Marco teórico del proyecto del mismo nombre. ICCP.

Vera, J. (1995). La comunicación entre el profesorado de centro como forma de mejorar la eficacia del trabajo en equipos. En: Revista Aula de innovación educativa. No 28-29 Jul.-Ago. España.

Vigotski, L.S. (1979). El desarrollo de los procesos psicológicos superiores. Editorial Crítica. Barcelona. España.

Vigotski, L.S. (1982). Pensamiento y Lenguaje. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.

Vigotski, L.S. (1987). Historia del desarrollo de las funciones psíquicas superiores. Editorial científica técnica. La Habana. Cuba.

---