

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS.  
"CAPITÁN SILVERIO BLANCO NUÑEZ".  
SANCTI SPÍRITUS.  
SEDE YAGUAJAY.

MENCIÓN: SECUNDARIA BÁSICA.

TÍTULO: "Actividades metodológicas para el logro de los objetivos formativos mediante el sistema de reuniones de los directores de Secundaria Básica."

TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO  
DE MÁSTER EN CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN.

AUTORA: Lic. MILDRED HERRERA  
BERMUDEZ.  
Profesora Asistente.

Yaguajay, 2010.

**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS.  
“CAPITÁN SILVERIO BLANCO NUÑEZ”.  
SANCTI SPÍRITUS.  
SEDE YAGUAJAY.**

**MENCIÓN: SECUNDARIA BÁSICA.**

**TÍTULO: Actividades metodológicas para el logro de los objetivos  
formativos mediante el sistema de reuniones de los directores de  
Secundaria Básica.”**

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO  
DE MÁSTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.**

**AUTORA: Lic. MILDRED HERRERA BERMUDEZ.  
Profesora Asistente.**

**Tutor: M Sc. José Manuel Méndez Afonso.  
Profesor Auxiliar.**

**Yaguajay, 2010.**

PENSAMIENTO.

“...Educar es sembrar valores, inculcar y desarrollar sentimientos, transformar a las criaturas que vienen al mundo con imperativos de la naturaleza, muchas veces contradictorios con las virtudes que más apreciamos...”

Fidel Castro Ruz.

## DEDICATORIA.

A Emmanuel, mi adorable hijo, que ha sido la causa fundamental por la que he podido llevar adelante mi proyecto de vida; en él he depositado todo mi amor y mis anhelos, por él he tenido noches de insomnio y sobre todo muchas alegrías; por él sería capaz de atrapar la luna y ponerla a sus pies. Él es todo lo que puede desear una madre: es un tesoro. A él va dedicada no sólo esta tesis si no también toda mi existencia.

## AGRADECIMIENTOS.

A mi tutor, M Sc. José Manuel Méndez Afonso, por sus acertados consejos y por decirme que lo importante es aprovechar el momento adecuado, por confiar en mí y estar a mi lado, siempre que le es posible, incondicionalmente.

A mis padres, por siempre entenderme y apoyarme ante cada decisión, sin ellos sería imposible la existencia.

A Marlén, amiga inseparable en los buenos y difíciles momentos.

A mi tía Armidia, por ser mi fiel consejera.

A Rolando Parrilla, por darme ánimos e impulsarme en la realización de este proyecto.

A Daniela y Vladimir, por poner a disposición nuestra, los medios a su alcance.

A todos mis compañeros y compañeras de luchas y vicisitudes.

A todos los que me ayudaron y a los que me pusieron trabas, pues todos me hicieron esforzarme para terminar exitosamente.

Muchas gracias.

## **Síntesis:**

Es una necesidad el logro de los objetivos formativos en la escuela cubana actual, lo que se hace evidente en el Modelo de Escuela Secundaria Básica, por ello se hace necesario dotar a los directivos de conocimientos sólidos para que puedan enfrentar la problemática que se presenta en todos los centros al no dar salida a los mismos desde el sistema de reuniones. A esta problemática le da solución la presente investigación que consiste en actividades para contribuir a la preparación de los directores de Secundaria Básica, de fácil aplicación, novedosas y creativas, integrando componentes y con un enfoque desarrollador y significativo mediante la preparación metodológica, visitas especializadas y de ayuda metodológica.

Se pretendió contar con un material de apoyo para aprovechar potencialidades y fortalezas de los directivos y utilizar diferentes vías de trabajo metodológico que coadyuven al cumplimiento de los presupuestos tenidos en cuenta en las normativas del Ministerio de Educación en las exigencias actuales.

Para su realización se utilizaron métodos del nivel teórico: histórico-lógico, inductivo-deductivo, tránsito de lo abstracto a lo concreto; del nivel empírico: la observación, la entrevista, la prueba pedagógica; del nivel matemático el cálculo porcentual. Estos métodos demostraron que las actividades que se implementaron en los directivos de la Secundaria Básica del municipio de Yaguajay, lograron los resultados esperados.

## Índice.

	Pág.
Introducción.....	1
CAPÍTULO I EL TRABAJO METODOLÓGICO. REFLEXIONES SOBRE LA PREPARACIÓN DE LOS DIRECTORES PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS FORMATIVOS DESDE EL SISTEMA DE REUNIONES.....	8
1.1 Conceptualización del trabajo metodológico.....	8
1.2 Apuntes teóricos acerca de las diferentes actividades que se realizan en la escuela Secundaria Básica.....	12
1.3 Reflexiones acerca de la dirección científica.....	16
1.4 Consideraciones sobre el sistema de dirección del MINED.....	20
1.5 Consideraciones sobre el modelo genérico del sistema de trabajo para el sistema de dirección de la educación cubana.....	24
1.6 Reflexiones acerca del sistema de reuniones de una institución educativa.....	28
CAPÍTULO II SISTEMA DE ACTIVIDADES METODOLÓGICAS PARA ELEVAR LA PREPARACIÓN DE LOS DIRECTORES DE SECUNDARIA BÁSICA.....	34
2.1. Consideraciones acerca del diagnóstico inicial.....	34
2.2. Actividades metodológicas para elevar el nivel de preparación, de los directores, su caracterización en la profundización de las transformaciones de la enseñanza.....	39
2.3 Propuesta de actividades.....	46
2.4 Valoración de la efectividad de las actividades metodológicas.....	56
Conclusiones.....	60
Recomendaciones.....	61
Bibliografía.....	62
Anexos.	

--	--

## **Introducción.**

La sociedad que construye el Socialismo dispone de condiciones más favorables que ninguna de las anteriores para el logro de los mejores resultados en esta tarea formativa, porque cuenta, en primer lugar, con la clase obrera, dirigente del proceso de construcción socialista, la que cumple esta misión en alianza con los campesinos trabajadores y las capas trabajadoras del pueblo, es decir, en alianza con la mayoría de la población. La fuente de reservas abarca a toda esa masa trabajadora que incorpora a las figuras más destacadas de su seno a las tareas de dirección.

En esa masa de trabajadores existe una fuente inagotable de talentos y de lo que se trata es de encontrarlos, seleccionarlos, formarlos y promoverlos de una forma adecuada, cautelosa y paciente. Para ello, es necesario tener en cuenta que -en la construcción del socialismo la clase obrera dispone de una cantera de cuadros incomparablemente más amplia que la existente para las clases gobernantes de cualquier otra sociedad anterior- esta etapa del desarrollo social reclama cuadros calificados y eficientes, más que en ninguna otra de las precedentes, porque se trata de una sociedad que se construye consciente y planificadamente, sobre la base de leyes objetivas que deben conocerse y dominarse.

Desde el primer año de estudio de las carreras pedagógicas se comienza a trabajar con los estudiantes que poseen cualidades para dirigir, los directores son los encargados de perfeccionar dicha preparación pero en visitas de control, entrenamientos y en los encuentros desarrollados con ellos se ha podido constatar que les falta preparación para enfrentar el cumplimiento de las funciones de dirección en el sistema de reuniones de la secundaria básica.

Desde la década del 90 en nuestro continente se desarrolló un proceso de concientización acerca de la necesidad de perfeccionar en cada país el sistema de dirección de la educación y la actividad profesional de los dirigentes educacionales. A partir de 1999 se desarrolla la Tercera Revolución Educativa en la Secundaria Básica, lo cual ha permitido el cambio del sistema occidental de enseñanza enciclopedista por la enseñanza global e integradora.



Las transformaciones requieren de una acertada dirección de los cambios, cuya premisa es el cumplimiento del fin y los objetivos de este nivel de enseñanza.

En el modelo de la secundaria actual se define al director como: "...es un Profesor General Integral que es el máximo responsable de concretar la política educacional de la escuela como microuniversidad. Devendrá líder para el trabajo educativo de toda la comunidad escolar." (2007-53)

A partir del diagnóstico y los objetivos de la institución, es importante establecer las prioridades de preparación que requieren los diferentes agentes educativos y, especialmente, el colectivo pedagógico, para enfrentar con éxito la labor y generar los cambios en los alumnos.

En la revisión de los informes de inspección realizadas a los centros docentes se ha observado que los directores de la Secundaria Básica no cumplen de forma eficiente con sus funciones de dirección durante la puesta en práctica del sistema de trabajo, ya que no utilizan todos los documentos normativos y metodológicos para la planificación del sistema de dirección.

En el plan de preparación metodológica no se prioriza la atención a las dificultades fundamentales en el orden metodológico, les faltan iniciativa en su función de mando, no se asignan las tareas con precisión a sus subordinados, no se logra que en todos los órganos técnicos y de dirección se traten de forma sistémica los principales problemas para el logro de los objetivos formativos. Es insuficiente el sistema de control y no se convierte en un instrumento eficaz para la dirección y la prevención.

Estas insuficiencias son el resultado de una inadecuada aplicación del sistema de reuniones del sistema de trabajo de la Secundaria Básica, que permitió determinar como problema científico:

**Problema:** ¿Cómo preparar a los directores de Secundaria Básica para el logro de los objetivos formativos a través de la preparación metodológica?

**Objeto de Estudio:** El proceso de trabajo metodológico de la educación Secundaria Básica.

**Campo de Acción:** La preparación metodológica de los directores en el sistema de reuniones para el logro de los objetivos formativos.

**Objetivo:** Validar actividades metodológicas para la preparación de los directores de Secundaria Básica en el cumplimiento de los objetivos formativos mediante el trabajo metodológico.

**Preguntas Científicas:**

- ¿Cuáles son los fundamentos teórico-metodológicos que sustentan la preparación metodológica del director de la Secundaria Básica para el logro de los objetivos formativos mediante el sistema de reuniones?
- ¿Cuál es el estado real de la preparación de los directores de Secundaria Básica del municipio de Yaguajay en el cumplimiento de los objetivos formativos?
- ¿Qué características deberán tener las actividades metodológicas para preparar a los directores de Secundaria Básica en la planificación del trabajo para el cumplimiento de los objetivos formativos?
- ¿Qué resultados se obtendrán de la aplicación práctica de las actividades metodológicas para la preparación de los directores de Secundaria Básica en el cumplimiento de los objetivos formativos?

Como **tareas de investigación** se determinan las siguientes:

- Determinación de las concepciones teórico-metodológicas que servirán de plataforma a la preparación de los directores de Secundaria Básica en el cumplimiento de los objetivos formativos a través del sistema de reuniones.
- Diagnóstico del estado real de la preparación de los directores de Secundaria Básica del municipio de Yaguajay en el cumplimiento de los objetivos formativos.
- Elaboración y aplicación de las actividades metodológicas para la preparación de los directores de Secundaria Básica en el cumplimiento de los objetivos formativos.
- Validación de las actividades metodológicas aplicadas para la preparación de los directores de Secundaria Básica en el cumplimiento de los objetivos formativos.

Se declaran como variables:

**La variable independiente:** actividades metodológicas de preparación a los directores de la Secundaria Básica para el logro de los objetivos formativos a través del sistema de reuniones.

**Actividades metodológicas:** se ponen en práctica durante las dos primeras etapas del sistema de trabajo de la Dirección Municipal de Educación de Yaguajay, con el objetivo de preparar al director para el logro de los objetivos formativos desde las reuniones. Las actividades están diseñadas teniendo en cuenta el enfoque de sistema.

La autora define las actividades metodológicas como el conjunto de acciones y operaciones que individual o colectivamente realizan los directores que conducen al perfeccionamiento de sus conocimientos, al desarrollo de su espíritu creador y la mejor utilización de las experiencias de avanzada, así como los logros de la ciencia y la técnica contemporánea.

**La variable dependiente:** preparación de los directores de la Secundaria Básica en el logro de los objetivos formativos a través del sistema de reuniones.

La autora define por preparación del director en el sistema de reuniones al dominio y correcta aplicación de las funciones que se cumplen durante la actividad de dirección de las reuniones de trabajo (planificación, organización, orientación y control) formando un espiral que teóricamente comienza con la planificación y termina con el control.

Para su mejor estudio se determinaron las siguientes dimensiones con sus indicadores:

### **1. Planificación y Organización de las reuniones de trabajo:**

- 1.1 Utilizan los documentos de la política educacional.
- 1.2 Utilizan el modelo de la Secundaria Básica y los objetivos formativos.
- 1.3 Se estudian informes y rendiciones anteriores.
- 1.4 Se proyectan posibles acuerdos.
- 1.5 Se planifican posibles estrategias.
- 1.6 Se conforma y distribuye agenda.

### **2. Orientación y control en las reuniones de trabajo:**

- 2.1 Se chequea el cumplimiento objetivos formativos.
- 2.2 Se planifica la estrategia de preparación Integral con metas precisas.
- 2.3 Se distribuyen coherentemente las acciones a todos los factores.
- 2.4 Se planifican actividades de preparación a los docentes para el logro de los objetivos.

2.5 Se estimulan y divulgan las mejores experiencias en el logro de los objetivos.

### **3. Actitud ante la labor que realiza:**

3.1 Empeño y esfuerzo por la actividad.

3.2 Establecimiento de las relaciones con sus subordinados.

Todo el trabajo de investigación se realiza sobre la base filosófica y metodológica general que ofrece el Materialismo Dialéctico e Histórico y diferentes métodos propios de la investigación educativa tanto del nivel teórico como del nivel empírico.

#### **De los métodos teóricos:**

**Analítico-sintético:** de todo el material acopiado durante la indagación, para arribar a los fundamentos teóricos y las conclusiones de la tesis. Permite descomponer el sistema de trabajo en elementos a seguir por el director para cumplir con las funciones de dirección y lograr dirigir correctamente el centro de manera integral.

**Abstracción-generalización:** permite destacar las regularidades en el cumplimiento de las funciones de dirección en el sistema de trabajo de la Secundaria Básica y las contradicciones que condicionan el cumplimiento del mismo.

**Inductivo-deductivo:** para extraer regularidades, particularmente las referidas a la inserción de las acciones. Permite conocer los problemas más comunes en el cumplimiento del sistema de trabajo entre los directores de las Secundarias Básicas.

**Enfoque sistémico:** Para el análisis de las relaciones más importantes que existen entre los elementos del sistema de trabajo así como entre este y las acciones propuestas para perfeccionar la preparación de los directores.

#### **Métodos del nivel empírico:**

**La observación:** en la obtención de la información sobre cómo cumplen los directores con los objetivos formativos en el sistema de reuniones de la Secundaria Básica.

**La entrevista:** en la recopilación de opiniones de los directores sobre la preparación que poseen del sistema de reuniones y cómo analizan los objetivos formativos.

**Pre-experimento pedagógico:** en la comprobación de los cambios cualitativos y cuantitativos producidos en los sujetos integrantes de la muestra.

**Análisis del producto de la actividad:** en la recogida de información sobre la preparación de los directores en el análisis de los objetivos formativos en el sistema de reuniones mediante el análisis de las actas de las reuniones.

### **Métodos matemáticos**

**Cálculo porcentual:** Permite establecer comparaciones del estado inicial del problema con el estado final y el procesamiento para organizar los datos de la información recogida en la etapa del diagnóstico y de resultados de los directores.

**Estadística descriptiva:** Para la confección y el análisis de las tablas y gráficos.

### **Población y muestra**

**La población** está compuesta por los cinco directores de las Secundarias Básicas del municipio de Yaguajay. **La muestra** se seleccionó de manera intencional y se encuentra integrada por los cinco directores que conforman la población, que representan el 100%.

Se tomaron los cinco directores de Secundaria Básica. Es una muestra intencional no probabilística. Todos son licenciados: uno en Matemática, uno en Física, uno en Inglés y dos en Geografía. Todos tienen experiencia en el cargo, de ellos dos llevan más de 10 años, dos más de tres años y uno dos años. Todos han trabajado con el nuevo Modelo de Secundaria Básica. Uno es Máster en Ciencias de la Educación y cuatro se encuentran matriculados y con fecha para la exposición. Tienen conocimientos en los elementos fundamentales del trabajo metodológico, son activos y con deseos y aspiraciones por perfeccionar su trabajo, son consagrados en sus funciones de dirección, tienen perspectivas en el cargo que ocupan. Aún carecen de los conocimientos necesarios y las habilidades para planificar desde el sistema de reuniones el cumplimiento de los objetivos formativos que regula el Modelo de Escuela Secundaria Básica. Les faltan modos de actuación para su planificación y desarrollo.

**La novedad científica:** está dada en que las actividades favorecen la preparación de los directores de Secundaria Básica en cuanto a la actividad de

dirección para llevar a efecto el cumplimiento de los objetivos formativos, teniendo en cuenta las etapas de planificación, organización, orientación y control.

Desde el punto de vista **práctico** la investigación ofrece a los directores acciones para trabajar durante el sistema de reuniones (Cátedra Martiana, Consejo de Dirección, Consejo Técnico, Claustro y Consejo de Escuela) en el logro del cumplimiento de los objetivos formativos.

El informe se presenta estructurado en dos capítulos. En el primer capítulo se expondrán reflexiones sobre el trabajo metodológico en la preparación de los directores para el logro de los objetivos formativos desde el sistema de reuniones. En el segundo capítulo se exponen los resultados del diagnóstico inicial del problema, las actividades metodológicas para elevar la preparación de los directores y los resultados alcanzados luego de su aplicación, también tiene conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

## **CAPÍTULO I EL TRABAJO METODOLÓGICO. REFLEXIONES SOBRE LA PREPARACION DE LOS DIRECTORES PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS FORMATIVOS DESDE EL SISTEMA DE REUNIONES.**

### **1.1 Conceptualización del trabajo metodológico.**

La educación en Cuba, a partir del triunfo de la Revolución en el año 1959, comenzó a sufrir grandes transformaciones; la primera fue librar a la población del analfabetismo en que estaba sumida, lo que se logró en el año 1961.

Posteriormente comenzaron a realizarse cambios en los planes y programas de estudios en todos los niveles de educación y se puso en marcha el Plan de Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación (1975-1981). Esto trajo unido la necesidad de preparar a los docentes para enfrentar los programas con nuevos métodos y estilos de trabajo. Surge así, como una vía de preparación del personal docente, el trabajo metodológico.

El 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 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." (1977:279).

Más tarde aparece: "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." (1980:74)

Se precisa en el VIII Seminario Nacional a dirigentes, metodólogos e inspectores de las direcciones provinciales y municipales 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 (...) (1984:86).

Vecino Alegret, 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". (1986:41)

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." (1991.-).

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."(1999-RM 85).

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..." (2000-CC.01).

A partir de estas precisiones, varios investigadores del I.S.P. "José Martí", de Camagüey declaran que "el trabajo metodológico constituye la vía principal para la preparación de los docentes con vista 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.” (2001:1,2).

Exponen Cubillas y otros que es: “El sistema de actividades que de forma permanente planifica, organiza, ejecuta, controla y evalúa el jefe de ciclo en la enseñanza primaria para garantizar las transformaciones dirigidas a la ejecución del proceso de enseñanza-aprendizaje, donde potencia la preparación del personal docente, a través del uso de vías científicas, pues se diseñan, ejecutan y valoran con el objetivo de perfeccionar el desempeño del maestro en función de favorecer la dirección del proceso educativo en correspondencia con las necesidades del colectivo. (2006:18).

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

Gesa Grundmann y Joachim Stahl 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.” (2005:3).

Después de analizar estos conceptos se aprecia que existen elementos comunes. Estos resultan de gran importancia para el conocimiento de los directores para poder dirigir el trabajo metodológico en la escuela:

- Es una vía para elevar la calidad del proceso pedagógico.
- Son actividades sistemáticas, creadoras, intelectuales para la preparación de docentes a fin de garantizar el cumplimiento de las principales direcciones educacionales.
- Contribuye a la superación de los docentes.

Sobre esta base, es oportuno señalar que entre los criterios esenciales a considerar para lograr una adecuada concepción del trabajo metodológico se tienen:

- Establecimiento de prioridades partiendo de las más generales hasta las más específicas.

- Carácter diferenciado y concreto del contenido en función de los problemas y necesidades de cada instancia y grupo de docentes. Diagnóstico de cada docente.
- Combinación racional de los elementos filosóficos, políticos, científicos – teóricos y pedagógicos en el contenido del trabajo.
- Interacción del colectivo caracterizada por la demostración que en la medida que se interviene y se transforma la realidad se perfeccionan a sí mismo.
- Carácter sistémico, teniendo en cuenta la función rectora de los objetivos, al vincular diferentes niveles organizativos y tipos de actividades.
- 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.
- Control y evaluación del proceso de forma conjunta para determinar los logros que se van alcanzando y las insuficiencias que aún deben trabajarse.

En el trabajo metodológico es necesario atender a dos direcciones fundamentales partiendo del contenido y los objetivos: el trabajo docente – metodológico y el científico - metodológico.

El trabajo docente – metodológico garantiza el perfeccionamiento de la actividad docente educativa mediante la utilización de los contenidos más actualizados de las ciencias pedagógicas y las ciencias particulares correspondientes.

Las tareas del trabajo docente - metodológico son:

- 1.- Buscar las mejores vías y modos del trabajo educativo con el fin de alcanzar en los estudiantes los objetivos formativos propuestos.
- 2.- Determinar el contenido de las diferentes formas organizativas del proceso educativo.
- 3.- Recomendar la lógica del desarrollo de los contenidos por clases, a partir del cual el docente puede elaborar su plan de clase.
- 4.- Estimular la iniciativa y la creatividad de cada docente.
- 5.- Propiciar el intercambio de experiencias generalizando las mejores, que deben quedar recogidas en la preparación de las asignaturas.
- 6.- Establecer las orientaciones metodológicas específicas para el trabajo independiente de los estudiantes, los trabajos investigativos y otros tipos de actividades.

7.- Analizar, elaborar y determinar el sistema de control y evaluación del aprendizaje.

8.- Perfeccionar y elaborar los medios de enseñanza y las indicaciones para su utilización.

9.- Analizar la calidad de las clases y realizar los balances metodológicos para valorar la efectividad del trabajo realizado.

El trabajo científico-metodológico se refiere a la aplicación creadora de los resultados de las investigaciones pedagógicas, a la solución de problemas del proceso educativo, y a la búsqueda por vía metodológica de las respuestas a los problemas científicos planteados.

Las tareas principales del trabajo científico-metodológico son:

1.- Organizar el trabajo de desarrollo del colectivo con vista a perfeccionar la acción educativa.

2.- Perfeccionar los planes y programas de estudios de manera que se realicen propuestas sustentadas científicamente.

3.- Investigar sobre problemas que tienen que ver con la didáctica y elaborar las tareas para la introducción de los resultados en el proceso educativo.

4.- Estudiar y recomendar métodos científicamente fundamentados para elevar la efectividad del proceso formativo de los estudiantes.

5.- Estudiar las experiencias de organización y realización del proceso educativo, tanto en el territorio como en el país y hacer las recomendaciones correspondientes.

En la práctica pedagógica no existe una barrera rígida entre las dos direcciones esbozadas, no obstante, existen características particulares para identificar cada una de ellas.

El trabajo metodológico no es espontáneo; es una actividad planificada y dinámica y entre sus elementos predominantes se encuentran: el diagnóstico, la demostración, el debate científico, el control y la evaluación.

## **1.2 Apuntes teóricos acerca de las diferentes actividades que se realizan en la escuela Secundaria Básica.**

En la Secundaria Básica el trabajo metodológico se realiza mediante las actividades siguientes:

La reunión metodológica.

La clase metodológica.

La clase demostrativa.

La clase abierta.

Talleres metodológicos.

En la bibliografía consultada se expresan los rasgos que las distinguen:

La reunión metodológica es una actividad en la que a partir de uno de los problemas del trabajo metodológico, se valoran sus causas y posibles soluciones, fundamentando desde el punto de vista de la teoría y la práctica pedagógica, las alternativas de solución a dicho problema. En la reunión metodológica se produce una comunicación directa y se promueve el debate para encontrar soluciones colectivas y llegar a consenso del problema.

Las reuniones metodológicas las dirige el director o el jefe de grado son efectivas para abordar aspectos del contenido y la metodología de los programas de las diferentes asignaturas, con el propósito de elevar el nivel científico-teórico y práctico-metodológico del personal docente. También para el análisis de las experiencias obtenidas, así como los resultados en el control del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Las clases metodológicas permiten presentar, explicar y valorar el tratamiento metodológico de una unidad del programa, en su totalidad o parcialmente, con vista a preparar los objetivos, métodos, procedimientos, medios de enseñanza y evaluación del aprendizaje que se utilizará en el desarrollo de los contenidos seleccionados (conocimientos, habilidades, valores y normas de relación con el mundo) que permitan vincular la asignatura o conjunto de ellas a los principales problemas de la vida social. La tarea esencial consiste en analizar y aplicar con los maestros en colectivo, las formas más adecuadas que se pueden emplear para lograr una buena calidad en el proceso pedagógico.

La finalidad de la clase metodológica es definir la concepción y enfoque científico que debe dársele a una unidad o tema del programa, orientar el sistema de clases, así como los métodos y procedimientos más recomendables para el desarrollo de las clases, establecer los vínculos interdisciplinarios entre diversos contenidos, destacar los contenidos que pueden presentar mayores dificultades para la comprensión de los alumnos en función del diagnóstico elaborado, definir los medios convenientes como soporte material de los métodos a utilizar, orientar las distintas formas de evaluación del aprendizaje a

aplicar, siempre teniendo en cuenta el papel protagónico que juega el alumno en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La preparación de la clase metodológica es una fase esencial a tener en cuenta, y debe estructurarse sobre la base del programa de la asignatura o asignaturas. No se realiza sobre un contenido tomado precipitadamente, sino que se seleccionan las unidades complejas, que requieren mayor cuidado y vigor en su preparación, o que pueda ofrecer dificultades para la apropiación de conocimientos, habilidades, así como la interiorización de los valores que deben desarrollarse a partir de un trabajo más interdisciplinario y cohesionado.

La clase metodológica puede tratar de una unidad completa o una parte de ella, lo esencial es ilustrar con ejemplos los momentos o las partes fundamentales de algunas de las clases del sistema que se está analizando, donde se sugieren los mejores métodos, procedimientos y otros aspectos dentro del tratamiento metodológico correspondiente.

Las líneas fundamentales del trabajo metodológico se llevan a las clases metodológicas como proposiciones con una fundamentación pedagógica, que son enriquecidas a partir de la discusión colectiva y la toma de posición del que dirige la actividad.

En la fundamentación se explican detalladamente la necesidad de los métodos y procedimientos seleccionados (por qué estos y no otros), cómo aplicarlos y las ventajas que reporta el uso de los mismos para alcanzar los objetivos propuestos, por qué se proponen los medios seleccionados, en qué momento utilizarlos y cómo hacerlo adecuadamente. De la misma manera se fundamentan las formas y tipos de evaluación a utilizar teniendo en cuenta que el proceso de enseñanza-aprendizaje se produzca productivamente.

El profesor debe realizar una preparación previa con suficiente antelación. Después de la clase se debe realizar un intercambio profundo, analizar cada uno de los aspectos propuestos, pedir aclaraciones y elaborar de manera colectiva aquellos que constituirán modos de actuación profesional que elevarán la efectividad del trabajo docente-educativo.

De este trabajo colectivo surge el tratamiento metodológico que se dará al sistema de clases que componen la unidad y los objetivos de las visitas especializadas y de ayuda metodológica.

Las clases demostrativas se seleccionan del sistema de clases analizado en la clase metodológica donde se da el tratamiento metodológico al contenido de la unidad en su conjunto y se demuestra cómo se manifiestan todas las propuestas metodológicas.

El objetivo es demostrar todas las recomendaciones planteadas, teniendo en cuenta todos los elementos de la clase.

Debe realizarse con antelación a la impartición de la clase por los profesores y deben participar todos los profesores que tengan prevista la Preparación Metodológica en ese horario.

Debe tratarse el asunto más complejo de la unidad por lo que se exige de una preparación y análisis cuidadoso de todos los aspectos y acuerdos adoptados en la clase metodológica que le precedió.

En toda la preparación y desarrollo de las clases demostrativas deben evidenciarse habilidades en la planificación de la misma sobre la base de las dimensiones e indicadores para la dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje desarrollador.

Al concluir la clase demostrativa el Jefe de Grado destacará los aspectos fundamentales que responden a los objetivos trazados.

La clase abierta es un control colectivo de los docentes de un grado a uno de sus integrantes durante en el horario único, coherente y flexible de los estudiantes. Está orientada a generalizar las experiencias más significativas, y comprobar cómo se cumple lo orientado en el trabajo metodológico del grado.

Al realizar la observación de la clase, el Jefe de Grado orienta sus acciones al objetivo que se propuso comprobar en el sistema de trabajo metodológico y que ha sido atendido en las reuniones metodológicas y clases metodológicas.

En el análisis y discusión de la clase abierta se valora el cumplimiento de cada una de las partes fundamentales, las valoraciones en los logros y las insuficiencias, de manera que al final se puedan establecer las principales generalizaciones. Esta es una oportunidad para el análisis de las funciones educativas que se cumplen en la clase y para la generalización de las experiencias que se aplican en el trabajo político-ideológico y en la formación de valores.

En el modelo de la escuela Secundaria Básica se señala otras formas de preparación metodológica, que han demostrado ser efectivas en la

transformación de los docentes, en las que incluyen los seminarios, los talleres y las jornadas pedagógicas.

En el modelo de la Secundaria Básica se explica el trabajo científico-metodológico de la microuniversidad y se define como "...el sistema de componentes que rigen el conjunto de actividades teóricas y prácticas que se realizan con el objetivo de potenciar la preparación de los docentes en el desarrollo de su actividad pedagógica-profesional para lograr los objetivos de la enseñanza."(2007-50)

El trabajo metodológico debe dotar al personal de los contenidos, métodos medios, procedimientos, instrumentos de caracterización y diagnóstico, así como de conocimiento óptimo de los nuevos recursos de la comunicación e información. Debe estar enmarcado en etapas concretas, expresadas en metas, que definan las etapas de cumplimiento a corto, mediano y largo plazo.

Por su carácter colectivo y diferenciado, está dirigido a todos los docentes, colectivos de grado o docentes en particular. El actual modelo define que los componentes del trabajo metodológico son el diagnóstico, el sistema de visitas a clases (visitas de ayuda metodológica, especializadas e inspecciones), la preparación metodológica y la auto-preparación de los docentes.

Teniendo en cuenta su carácter colectivo y diferenciador es necesario utilizarlo para elevar la capacidad de dirección de nuestros directores en función de lograr una dirección científica de la institución escolar.

### **1.3 Reflexiones acerca de la dirección científica.**

La dirección científica de la sociedad es la influencia consciente y dirigida a un fin, sobre el sistema social, sobre la base del conocimiento y la utilización de las leyes que le son inherentes

Al definir la dirección en la sociedad los investigadores utilizan expresiones que la presentan como si se tratara de un fenómeno eminentemente subjetivo.

La dirección se concibe como influencia consciente de los órganos de dirección sobre los colectivos humanos con el fin de asegurar la consecución de los objetivos, organizando y orientando correspondientemente su actividad.

A continuación se expone brevemente la evolución de la dirección y en específicamente lo relativo a la preparación de los cuadros en diferentes etapas de la sociedad cubana

La dirección de la sociedad se remonta a la sociedad primitiva porque fue en ella donde se constituyeron las primeras formas de gobierno consciente: las tradiciones y costumbres, mediante las cuales se fue fijando en la conciencia de los hombres la experiencia de conducta heredada de las generaciones anteriores.

En las primeras etapas de desarrollo de la sociedad primitiva, no se advertían el sujeto de gestión como sistema de institutos sociales, y las funciones de gobierno las cumplía toda la colectividad social. Al formarse las tribus dentro de esta sociedad, surgen los primeros institutos sociales dotados de ciertas funciones de gobierno. Estas funciones las cumplían el Consejo de los Ancianos, que discutían y decidían en común los problemas de la vida, aparecen así las premisas para el surgimiento del trabajo específico de dirección, que surge como tal al separarse el trabajo intelectual del manual.

Con el progreso de la productividad del trabajo surgen las condiciones para la aparición de las clases y la explotación del hombre por el hombre. Los vínculos consanguíneos comienzan a perder su fuerza. La comunidad gentilicia va cediendo lugar a la comunidad rural o territorial surgiendo cada vez más la desigualdad, y la aristocracia de la tribu se apodera de los órganos de gestión. La gestión colectiva le cede el lugar al poder de los ricos, la igualdad primitiva se ve sustituida por la división de la sociedad en clases. Con el surgimiento de la sociedad dividida en clases antagónicas, hace acto de presencia el sujeto específico de gestión, el sistema de institutos sociales personificados por el Estado.

En la sociedad esclavista, la gestión se efectúa en beneficio de los esclavistas; en la sociedad feudal, en el de los señores feudales, los terratenientes. En la sociedad capitalista, en beneficio de la clase capitalista y en la sociedad socialista en beneficio de los obreros.

En Cuba el poder colonial, se hizo al estilo español siguiendo los requisitos de este estado despótico y por tanto sus leyes reales, mediante las cuales se establecía que los cargos públicos de la isla eran reservados para los peninsulares, independientemente de su fortuna, les correspondía por rango de procedencia y por ello quedaban excluidos los nativos o criollos para ocupar responsabilidades políticas o públicas, es esta una de las causas que llevó a la protesta de los cubanos y que se convirtió en una contradicción social entre



criollos y peninsulares influyendo en la toma de conciencia nacional revolucionaria y por supuesto al estallido de las guerras de liberación anticolonial de 1868 y 1895

El 1º de Enero de 1899 toma el mando de Cuba como gobernador general John Brooke, y se instala el período de ocupación militar norteamericana, él y los sucesores dirigieron su política a facilitar la inversión de capital yanqui.

El 20 de mayo de 1902, se establece la república neocolonial, donde Estados Unidos se reserva el derecho de intervenir en la isla siempre que lo considere, lacerando los derechos de esta, de hecho intervino en 1906 y 1909. La ocupación de puestos políticos durante esta etapa estaba muy relacionada con la posición económica del interesado: presidentes municipales y provinciales, funcionarios ejecutivos y legislativos, todos hicieron de sus cargos públicos un negocio pues desde presidentes hasta alcaldes recibían cuantiosas sumas a fin de aplicar medidas que favorecieran a los intereses de la burguesía criolla y a las compañías monopolistas.

Paralelo a esta situación se organizaba y fortalecía en el país la actividad revolucionaria que condujo al triunfo de la Revolución el 1º de Enero del 1959. Cuando se hizo patente que en Cuba una nueva clase social tomaba definitivamente el mando, se vieron también las grandes limitaciones que tendría en el ejercicio del poder estatal, a causa de las condiciones en que se encontraba el Estado, sin cuadros para educar y formar al pueblo y desarrollar el cúmulo de tareas que debían cumplirse en el aparato estatal, en la organización política y todo el frente económico. En el momento siguiente a la toma del poder los cargos se designaron directamente. Al producirse un aceleramiento del proceso de intervención estatal a partir de la nacionalización de las empresas norteamericanas y posteriormente de las grandes empresas cubanas, se produce una gran necesidad de cuadros, el establecimiento de una política de cuadros se hacía evidente, surgía como una tarea inaplazable y se tomó con gran empeño siguiendo principios selectivos, nacen, entonces, los primeros proyectos de formación y preparación de cuadros que más tarde se materializaron en las escuelas de cuadros a nivel central.

En el Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba, se traza la política en función de la selección y formación de los cuadros y se adoptan los principios que la regirían. A partir de este momento se crea el grupo de trabajo sobre la

política de cuadros del estado quien tuvo a su cargo la elaboración y propuesta de toda la documentación que normaría el trabajo con los cuadros (resoluciones, indicaciones).

Una de las tareas que tuvo que enfrentar la Revolución desde sus inicios fue la transformación total del Sistema Nacional de Educación, se imponía una Educación Revolucionaria dirigida por compañeros de igual condición, por ello constituyó una tarea de primer orden la selección y preparación de los cuadros para enfrentar exitosamente las complejas tareas de dirección del proceso docente educativo en la formación de las nuevas generaciones, fundamentalmente con los responsabilizados con la dirección de la escuela, por ser el centro del trabajo metodológico donde se ejecuta directamente el proceso enseñanza aprendizaje.

La escuela es una verdadera cantera de cuadros en formación y la formación de cuadros en la escuela es una función de dirección, que supone conocer los objetivos, principios, conceptos esenciales e indicaciones emitidas sobre el tema y emplear métodos científicos que posibiliten la correcta formación del futuro cuadro.

Pero los países latinoamericanos, a diferencia de las potencias capitalistas, no cuentan con grandes centros de investigación científica sobre el desarrollo potencial de los recursos humanos. En consecuencia, todas sus esperanzas de satisfacer esta necesidad se centran en el perfeccionamiento de la gestión de sus tradicionales sistemas educativos. No por casualidad la urgencia de modernizar la administración de los sistemas educativos y mejorar el desempeño técnico de los administradores educativos.

Cuba no es una excepción en este sentido, pero a diferencia del resto de los países latinoamericanos, demostró tener conciencia de la imperiosa necesidad de contar con un potencial de jóvenes revolucionarios, integrales y capacitados ocupando cargos de dirección, desde los primeros años de la Revolución.

Hoy se producen profundas transformaciones en el sistema de educación en Cuba que son resultado de cambios que se han dado armónicamente sin saltos y que han respondido a etapas de desarrollo siguiendo el rumbo estratégico previamente trazado.

La enseñanza Secundaria Básica hoy desarrolla un modelo que está en correspondencia con los actuales escenarios en que se desarrolla la educación

cubana, surge como una nueva concepción del maestro en este nivel el Profesor General Integral, que constituye un aporte revolucionario y novedoso al Sistema Nacional de Educación.

Estas transformaciones requieren de una acertada dirección de los cambios, cuya premisa es el cumplimiento del fin y los objetivos de este nivel en la enseñanza. En este sentido, los estilos de dirección deben propiciar el protagonismo en la toma de decisiones, en la ejecución y evaluación del trabajo realizado y sus resultados para estimular la participación, cooperación y creatividad de los diferentes actores del proceso de dirección.

En los objetivos priorizados de la Secundaria Básica para el curso escolar 2009-2010 se establece que se debe lograr "...perfeccionar el proceso de dirección educacional, a partir de la sistemática preparación y superación de los cuadros y sus reservas, para aplicar, de manera efectiva, la Política de Cuadros y gestionar la formación del capital humano del que deben nutrirse las universidades de ciencias pedagógicas, como un proceso continuo que se inicia en los institutos preuniversitarios vocacionales de Ciencias Pedagógicas". (2009-10)

La actividad pedagógica de dirección es una forma de actividad de dirección específica del sector educacional, que se distingue por el marcado carácter técnico metodológico y científico pedagógico con que desarrolla el proceso de dirección y por su clara orientación hacia la transformación de la personalidad y el desarrollo profesional de los cuadros y docentes, en función de los objetivos que plantea el Estado a la formación de las nuevas generaciones "...sistema de acciones que induzca al docente a dominar profundamente todos los elementos garantes de la calidad de la clase: los objetivos a lograr, el contenido a impartir; los conocimientos de las ciencias pedagógicas...así como el fortalecimiento de la formación laboral de los estudiantes..." (2009-11).

#### **1.4 Consideraciones sobre el sistema de dirección del MINED.**

Al estudiar las definiciones de sistema de dirección se asume la utilizada por Zoila González, Felino Quesada, y P.M. Muguertza. La cubana Zoila González ofrece la siguiente definición de carácter general:

"Proceso consubstancial al trabajo directamente social o colectivo, que establece un enlace armónico entre las diversas actividades individuales, por lo

que constituye una condición material de la producción y una función especial que se desprende de la naturaleza del proceso social del trabajo.”(Alonso, Sergio 2007:38)

Plantean al proceso de dirección como una forma de existencia de la dirección, que se distingue por el ejercicio de las funciones directivas separadas de la ejecución, lo que genera su rasgo esencial: “...la relación entre dirigentes y dirigidos y la recíproca subordinación entre ellos”. (2002:209) Constituye una relación social, histórica, cultural y socio-política determinada, que se establece entre los dirigentes y dirigido en la actividad laboral, en la cual se producen y reproducen sistemáticamente las relaciones de subordinación y las relaciones de cooperación entre ellos.

Se desarrolla como un proceso de interacción en el que se establece un determinado orden de funcionamiento y se planifican, organizan, reajustan y controlan, los modos de actuación requeridos para potenciar el perfeccionamiento de todos los agentes del cambio organizacional, desarrollar tanto sus conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes individuales, como la cultura organizacional y garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados.

El sistema de dirección lo conforman principios, subsistemas, métodos y procedimientos, a partir y a través de los cuales se realiza la organización, planificación, gestión y control de las actividades económicas.

El sistema de dirección aparece conformado por seis subsistemas, el normativo, el de gobierno, el organizativo, el tecnológico, el de trabajo y el de interacción con el medio, cada uno de los cuales constituye un sistema en sí mismo y se interrelaciona con los restantes.

Sistema de interacción con el medio: es el subsistema compuesto por la red de comunicaciones e interacciones que establece la organización con los demás órganos, organismos, organizaciones e instituciones que existen en el medio en el que se desenvuelve.

Sistema normativo: compuesto por toda la filosofía de gestión de la organización, generalmente expresada en su misión, visión, política, valores, principios, normas y reglas. Comprende además el conjunto de códigos, leyes, resoluciones, indicaciones, reglamentos, planes, acuerdos y decisiones que son de obligatorio cumplimiento.

Sistema de gobierno: integrado por las personas y grupos de personas (órganos de dirección) que definen la línea de mando, porque tienen poder para tomar decisiones trascendentales, así como la facultad de manejar toda la información que se requiera para ello.

Sistema organizativo: integrado por los órganos estructurales y funcionales, así como las responsabilidades o cargos, a través de los cuales el sistema de gobierno ejerce las funciones de dirección. Proporciona la estructura y organización interna de la institución.

Sistema tecnológico de la organización: compuesto por el conjunto de técnicas, procedimientos, instrumentos, métodos y mecanismos que se utilizan para optimizar la dirección de los procesos de dirección y los servicios y optimizar la administración de los recursos materiales y financieros.

Sistema de trabajo: integrado por las actividades interactivas entre dirigentes y dirigidos, los objetivos formativos que estas persiguen, los métodos que favorecen el cumplimiento de los mismos, y los modos de actuación que permiten optimizar las relaciones de dirección.

El sistema de trabajo constituye la dinámica del proceso de dirección y expresa el orden del funcionamiento del sistema. Su función básica en el sistema de dirección es lograr que lo establecido por el sistema normativo y lo indicado al respecto por el sistema de gobierno, trascienda a toda la estructura a través del sistema organizativo, se materialice en el sistema tecnológico, para que llegue a formar parte de la actividad diaria de cada trabajador y se transmita al entorno en que se desarrolla el sistema.

Está compuesto por varios elementos:

- Sistema de reuniones.
- Sistema de gestión o ejecución.
- Sistema de planificación corriente.
- Sistema de control y evaluación.
- Sistema de formación del personal.
- Sistema de trabajo con los cuadros y reservas.

Para lograrlo, debe: propiciar la planificación, organización, regulación y control de relaciones de cooperación entre los órganos estructurales y funcionales de cada nivel de dirección, así como las que se manifiestan en la interacción recíproca entre las estructuras dirigentes y dirigidas y permitir de manera

sistemática el análisis, estimulación, evaluación y modificación de la conducta que asumen las personas en el ejercicio de sus funciones y los métodos que emplean para cumplir los objetivos propuestos.

Como consecuencia del sistema de trabajo está la capacidad de dirección que es el nivel de preparación que tiene cada cuadro para dirigir científicamente, determinado por los conocimientos científicos, técnicos, metodológicos, ideopolíticos y de dirección con que cuenta para sustentar una autoridad real; las habilidades desarrolladas para aplicar los mismos en el propio ejercicio de las funciones de dirección, en un contexto determinado y en función de los objetivos propuestos; y los valores que puede transmitir en el desarrollo de las relaciones de dirección, manifiestos en su conducta personal, en el clima socio-psicológico creado en la institución que dirige y en el desarrollo profesional de sus subordinados.

Cada cuadro tiene la obligación de convertir su actividad de dirección en actividad pedagógica de dirección: "...es aquella actividad que está dirigida a la transformación de la personalidad de los escolares en función de los objetivos que plantea el Estado a la formación de las nuevas generaciones. Se desarrolla en el marco de un proceso de solución conjunta de tareas pedagógicas, tanto de carácter instructivas como educativas y en condiciones de plena comunicación entre el maestro, el alumno, el colectivo escolar y pedagógico, la familia y las organizaciones estudiantiles." Alonso S (2002:46)

El sistema de trabajo tiene una evolución histórica que ha determinado su desarrollo actual:

Países capitalistas:

- 1915 El sistema de especialización en tareas. (F. W. Taylor).
- 1916 El sistema de preceptos de dirección organizacional. (Henry Fayol).
- 1950 El sistema de control total de calidad. (Kaoru Ishikawa).
- 1940 El sistema de significación del trabajo. (Edwin H. Schell).
- 1976 El modelo de aprendizaje organizacional. (C. Argyris y Donald Schön).
- 1980 El sistema de comportamiento organizacional. (K. Davis -J. Wnewstr).
- 1986 El sistema socio técnico. (Fred Emery y Einar Thorsrud).
- 1990 El sistema de organizaciones laterales o en red.

Países socialistas:

- 1943 El sistema de rectificación del estilo de trabajo. (Mao-Tse-Tung).

- 1960 El sistema del cálculo económico.
- 1970 El sistema de “atención al hombre”. (Fidel Castro Ruz).
- 1986 El sistema de “atención al hombre. (Fidel Castro Ruz).
- 1996 El sistema de trabajo del perfeccionamiento empresarial. (Coronel Armando Pérez Betancourt).
- 1917 El sistema de trabajo soviético. (V. I. Lenin.)

### **1.5 Consideraciones sobre el modelo genérico de sistema de trabajo para el sistema de dirección de la educación.**

Este modelo genérico se caracteriza, en primer lugar, por los siguientes principios básicos que describen su contenido esencial:

1. El hombre como centro del sistema: principio rector que define su existencia. Supone que el hombre, más que objeto de dirección, es un sujeto activo de su propia dirección. El desarrollo corriente y prospectivo de una organización depende del nivel de desarrollo alcanzado por su personal, del grado de motivación, participación y compromiso de cada uno de sus integrantes en la gestión que se realiza, y de la disposición de los mismos para llevar a la institución a niveles superiores.
2. La responsabilidad que tiene cada dirigente de potenciar el perfeccionamiento de sus subordinados: Principio que exige a cada dirigente aprovechar el sistema para estimular sistemáticamente en cada uno de sus subordinados directos, el desarrollo de los modos de actuación profesional que requiere el cumplimiento de los objetivos generales de la organización.
3. Los objetivos formativos, como fines específicos del sistema: Principio que expresa la proyección al futuro del sistema, porque exige que se aplique pensando en los objetivos formativos que se deben alcanzar y los modos de actuación que se quieren sistematizar.
4. El desarrollo de un continuo proceso de interacción entre dirigentes y dirigidos: Principio que expresa la significación profesional del sistema. Exige que sus etapas y pasos se desarrollen como un proceso comunicativo y de influencias recíprocas entre dirigentes y dirigidos, orientado a la búsqueda conjunta del “mejor método” para elevar la calidad. Implica el desarrollo sistemático de actividades interactivas -como reuniones, despachos, encuentros e intercambios, entre otras-, en función de los objetivos formativos

predeterminados, así como la sistemática evaluación del desempeño en su cumplimiento para reorientar los modos de actuación profesional.

5. La delegación de tareas a los subordinados por sus respectivos dirigentes: principio que expresa el carácter metódico del sistema de trabajo. Supone utilizar la capacidad de demostración y la ejemplaridad de los dirigentes para definir y demostrar los modos de actuación que deben ser instaurados, así como para adiestrar en el ejercicio de funciones y tareas específicas.

6. La conjugación del proceso de dirección y la dirección de procesos: Principio que exige el desarrollo de las relaciones de subordinación y cooperación entre dirigentes y dirigidos, en la propia dinámica funcional del sistema de trabajo.

7. El desarrollo de la actividad pedagógica profesional de dirección, como parte insoslayable de la actividad de dirección: Principio que expresa la correspondencia del sistema con las ideas pedagógicas y de dirección más avanzadas, así como la constante aplicación y desarrollo de las mismas a través del propio funcionamiento del sistema.

En segundo lugar, el modelo se caracteriza por el hecho de que ofrece más que una secuencia de pasos, una concepción de la actividad de dirección, dada en la lógica que sustenta las tres etapas del sistema de trabajo y en los principales modos de actuación que los dirigentes deben desarrollar en cada una de ellas:

1. La primera etapa se desarrolla como una continua delegación de autoridad de los dirigentes, llamada a lograr que el trabajo resulte verdaderamente significativo para todos y, por tanto, libere el ingenio y la creatividad. Este es el momento en que cada cuadro dirige escalonadamente y en su momento comparte el poder con quienes están políticamente aptos y tienen competencias para ejercerlo.

2. La segunda etapa se desarrolla como un “entrenamiento dogmático”: “El entrenamiento dogmático se basa en valores humanísticos y se define como, un modo de comportamiento activo y con iniciativa más que un comportamiento reactivo, una postura preventiva, que destaca la naturaleza positiva de uno mismo y de los demás, un estilo propio mediante el cual uno defiende sus derechos sin negar los de los demás y sin mostrar una ansiedad o culpabilidad excesiva, una actitud que no prejuzga y disminuye la utilización de etiquetas, estereotipos y prejuicios; y la comunicación de los deseos, antipatías y



planteamientos de forma clara y directa, sin amenazas ni ataques. El objetivo global del entrenamiento dogmático es aumentar la confianza, profesionalismo y capacidad para tratar con eficacia los problemas de las personas asociados con el puesto de trabajo.”

3. La tercera etapa se desenvuelve como una constante rendición de cuentas de los dirigidos hacia los dirigentes. Supone que los dirigentes conjuguen la delegación de autoridad y la rendición de cuentas en el propio desarrollo de las relaciones con sus subordinados, ya sean individuos, órganos estructurales o niveles de dirección.

El modelo se caracteriza, además, por la dinámica funcional del sistema de trabajo, dada por el hecho de que cada nivel de dirección, durante el desarrollo de su segunda etapa, tiene la posibilidad de insertarse en el sistema de trabajo del nivel inmediato inferior e intervenir en su desarrollo, como se ilustra en la siguiente representación.

En cuarto lugar, el modelo se caracteriza por un orden de funcionamiento, determinado por la secuencia de pasos que sigue el proceso de interacción en cada etapa. Este orden y funcionamiento garantiza la realización de los siguientes momentos del proceso de dirección:

1. EL análisis sistémico de la actividad de dirección de todos los dirigentes, análisis que se realiza como un proceso de evaluación continua tanto de las potencialidades profesionales latentes en ellos y las acciones que requieren para su desarrollo (primera etapa); como de la efectividad de las acciones realizadas para que estas se manifiesten y de los resultados concretos del desarrollo profesional alcanzado por cada uno de ellos. (Tercera etapa). En ambas etapas implica:

- La utilización del diagnóstico científico como punto de partida de todas las acciones, visto como una investigación-acción que se realiza en el propio ejercicio de las funciones directivas.
- La utilización sistemática del pronóstico científico, entendido como resultado del diagnóstico científico y dado en un conjunto de juicios hipotéticos sobre el nivel de desarrollo alcanzable en el plano individual y colectivo.
- La planificación estratégica no sólo de las acciones necesarias para que se manifiesten y desarrollen las potencialidades pronosticadas, sino también, y fundamentalmente, de los modos de actuación de los dirigentes en la

realización de las mismas y de los objetivos a lograr en cada uno de sus subordinados.

- El desarrollo de la apertura educacional a la sociedad, entendida como el proceso estratégicamente planeado de relación, vinculación e integración con la comunidad y las restantes instituciones, organismos y organizaciones sociales.
- La toma de decisiones -punto inicial y final del sistema- asumido como un proceso continuo, sistemático y cíclico que se produce en la propia dinámica funcional del Sistema de Trabajo, con la participación activa de las organizaciones estudiantiles, políticas y de masas que actúan en la organización. Es la resultante del desarrollo de la actividad pedagógica profesional de dirección.

En quinto lugar, el modelo se caracteriza por establecer la estructura interna del sistema de trabajo, dada en los subsistemas generales que lo conforman, asociados al ejercicio de las funciones generales de dirección en el desarrollo de las relaciones de subordinación y colaboración entre dirigentes y dirigidos:

1- El subsistema organizativo, integrado por el sistema de reuniones, encuentros y despachos que permiten subordinar la actuación de los cuadros, funcionarios y docentes a la instrumentación progresiva de las decisiones tomadas por el Consejo de Dirección; y fomentar la cooperación entre ellos en la elaboración colectiva de propuestas para la toma de decisiones en el más alto nivel.

2- El subsistema de planificación, integrado por el sistema de planes que permiten subordinar la actuación de todos los cuadros, funcionarios y docentes al logro de los objetivos que el Consejo de Dirección se propone alcanzar durante el desarrollo del sistema de visitas a los niveles subordinados y fomentar la cooperación entre ellos en la elaboración colectiva de propuestas para la planificación de las acciones estratégicas que se deben realizar en el próximo ciclo del sistema de visitas.

3- El subsistema de control, integrado por las formas de control que permiten subordinar la actuación de los cuadros, funcionarios y docentes a las políticas trazadas por el Consejo de Dirección y fomentar la cooperación entre ellos en el ejercicio de la supervisión, inspección o control de sus propios modos de actuación y de los resultados de su propio trabajo.

4- El subsistema de formación del personal, integrado por las formas y métodos de capacitación que permiten subordinar la actuación de los cuadros, funcionarios y docentes a los lineamientos trazados para el desarrollo de la Política de Cuadros y fomentar la colaboración de los mismos en el desarrollo de los procesos de selección, formación, promoción, capacitación y evaluación de cuadros y reservas.

5- El subsistema tecnológico, compuesto por el sistema de métodos, procedimientos y técnicas de dirección que permiten subordinar a todos los cuadros, funcionarios y docentes a la dinámica de trabajo trazada por el sistema de dirección y fomentar la colaboración de los mismos en el desarrollo de su sistema de trabajo.

6- El subsistema de información de los cuadros, integrado por los mecanismos para el asiento de datos sobre modos de actuación y resultados del trabajo de los cuadros, funcionarios y docentes, que permiten subordinar la actuación de los mismos al cumplimiento de las indicaciones dadas para su autopreparación y superación profesional y fomentar las relaciones de colaboración entre ellos en el seguimiento, control de cumplimiento, precisión y análisis sistémico de tales indicaciones.

El modelo se caracteriza porque ninguna de sus partes puede desplegarse de manera aislada y que, además, no es la suma de las propiedades de todos sus componentes y posibilita la elevación constante de la capacidad de dirección de los cuadros educacionales, entendida de manera general, como el nivel de preparación que tiene cada cuadro para dirigir científicamente la Educación.

La preparación de la capacidad de dirección de los cuadros transcurre por un sistema de reuniones en el que debe lograr la preparación de sus subordinados para el logro de las metas por lo que debe dominar qué hacer en cada una estas reuniones de trabajo.

### **1.6 Reflexiones acerca del sistema de reuniones de una institución educativa.**

El sistema de trabajo de una institución, organización u organismo cualquiera, es el conjunto de modos de actuación a partir de las cuales se dirige la misma, es decir, los modos de planificación, organización, regulación, ejecución y control de su funcionamiento, las formas en que las estructuras superiores

actúan sobre las inferiores, la conducta que asumen las personas en el ejercicio de sus funciones y los métodos que se emplean de manera sistemática para cumplir los objetivos propuestos

Constituye un aspecto importante para lograr el éxito del sistema de trabajo la preparación en el subsistema organizativo o de reuniones en la institución, el cual se estructura de la siguiente forma.

Subsistema organizativo en la Secundaria Básica.

Cátedra Martiana: Es el órgano asesor del Consejo de Dirección de toda la obra del Apóstol, de su estudio por educadores y alumnos, y de contribuir a elevar la calidad de la dirección del aprendizaje de los textos martianos. Deben impulsar actividades a nivel de escuela que divulguen el pensamiento martiano, conferencias, concursos, con elevado rigor de estudio y cultura que propicien sembrar ideas en función de la educación en valores.

En el Seminario Nacional de preparación del curso escolar se plantea que "...La labor estratégica de las Cátedras Martianas, es la de contribuir a que los estudiantes y profesores, dominen con profundidad textos del apóstol contenidos en La Edad de Oro y en los Cuadernos Martianos. En este imprescindible empeño será determinante la coordinación de trabajo con la Sociedad Cultural José Martí en cada provincia, el fortalecimiento del Movimiento Juvenil Martiano y la participación masiva y con calidad de los alumnos en los seminarios juveniles y el Concurso Leer a Martí, según corresponda a cada enseñanza." (2009-2010:11).

Consejo de dirección: es el máximo órgano de dirección que dirige la estrategia educativa de la escuela y valora el cumplimiento de la política educacional. Su frecuencia es mensual y puede ser convocado de forma extraordinaria cuando el director lo considere necesario. Está integrado por el director, el secretario docente, los jefes de grado, el guía base, los secretarios del núcleo del PCC, la UJC, la Sección Sindical, el presidente del colectivo de pioneros, del consejo de escuela, el representante de la FEU, el médico escolar así como los subdirectores de los diferentes frentes.

El Consejo de Dirección cumple la función de proyectar acciones que permitan actualizar el diagnóstico integral de la escuela y de la comunidad. Permite que en el resto de los órganos técnicos, se proyecten actividades curriculares, científicas, metodológicas y de superación.

Consejo Técnico: en él se concretan las acciones proyectadas en el consejo de dirección con respecto al trabajo docente y demás actividades curriculares, metodológicas, científicas y de superación. Es dirigido por el director y son miembros, los jefes de grado, el secretario docente, el guía base y los bibliotecarios. También pueden participar otros docentes con responsabilidades individuales.

En este órgano se deben coordinar y aprobar las prácticas de laboratorios, el uso de las tecnologías, las actividades curriculares concebidas en la planificación del proceso educativo y la labor de la biblioteca escolar. Se concretan las vías por medio de las cuales se ejecutarán las actividades de los pioneros y evaluar su efectividad.

El Consejo de Grado: Lo dirige el Jefe del Grado, lo integran todos los profesores generales integrales, los profesores de Educación Física, de Inglés e Instructores de Artes que atienden el grado. En este se proyecta, evalúa y controla, tanto el trabajo político-ideológico, científico y metodológico, como el desarrollo del proceso docente-educativo, además de los resultados de la evaluación de los objetivos formativos del grado y de la atención a los profesores generales integrales en formación. Se intercambian opiniones acerca de las formas y vías para proyectar las soluciones de los problemas que se presentan. Se reúne semanalmente.

Consejo de Escuela: tiene la responsabilidad de promover la participación plena de los padres en la educación social de sus hijos, así como de otras instituciones y organizaciones de la comunidad. De esta manera se logra la vinculación de la escuela con la comunidad.

Dentro de sus funciones está comprometer a los padres con el cumplimiento de las tareas educativas e incorporarlos activamente a la vida de la escuela, en la organización de las diferentes actividades y el trabajo educativo en la comunidad. Se reúne mensualmente.

Claustro: Lo preside y conduce el director y participan todos los profesores del centro, deben desarrollarse tres reuniones en el curso como mínimo. Dentro de sus funciones se encuentra comprometer a los profesores con las transformaciones educacionales y evaluar resultados.

Se discuten en esta reunión las estrategias que propician el cumplimiento de las aspiraciones educativas que se ha propuesto la escuela. Además se

analizan los resultados de la evaluación profesoral de cada etapa y se estimulan las mejores experiencias.

Despachos: Puesto de dirección sobre continuidad de estudios y cobertura docente para analizar su estado actual así como otros indicadores que afecten el trabajo y desarrollar acciones inmediatas.

En las condiciones actuales es necesario que estas reuniones permitan el cumplimiento del fin de la Secundaria Básica. "...La Secundaria tiene como fin la formación básica e integral del adolescente cubano, sobre la base de una cultura general que le permita estar plenamente identificado con su nacionalidad y patriotismo. El conocer y entender su pasado, le permitirá enfrentar su presente y su preparación futura, para adoptar de manera consciente la opción del Socialismo, que garantice la defensa de las conquistas sociales y la continuidad de la obra de la Revolución, en sus formas de sentir de pensar y de actuar".(2007-11)

Ysalgué de Massip, Sarah, señala que "La enseñanza informa; la educación forma." (1956:118). En este artículo se refiere desde entonces a que era insuficiente cuarenta y cinco minutos para tener una influencia educativa y de hecho reconoce la necesidad de la labor formativa.

En el Modelo de Escuela Secundaria Básica, se relacionan los objetivos formativos de cada grado y del nivel tienen como sustento esencial, la formación de valores en los alumnos, con énfasis en la responsabilidad, la honestidad, la honradez y el patriotismo dentro del sistema de valores a los que se aspira.

### **Objetivos formativos generales:**

1. Demostrar su patriotismo, expresado en el rechazo al capitalismo, al hegemonismo del imperialismo yanqui y en la adopción consciente de la opción socialista cubana, el amor y respeto a los símbolos nacionales, a los héroes y los mártires de la Patria, a los combatientes de la Revolución y a los ideales y ejemplos de Martí, el Che y Fidel, como paradigmas del pensamiento revolucionario cubano y su consecuente acción.
2. Asumir sus compromisos jurídicos a partir del dominio de los deberes y los derechos constitucionales, el conocimiento de otros cuerpos legales para valorar su importancia en el desarrollo armónico de la sociedad y su consecuente protección y seguridad; cumplir responsablemente con los

postulados de la Organización de Pioneros José Martí como expresión del deber social, en particular los referidos al estudio y al trabajo y su preparación con vistas a ingresar en la Unión de Jóvenes Comunistas.

3. Decidir sobre la continuidad de sus estudios para la adquisición de una profesión u oficio, en correspondencia con las necesidades sociales, sus intereses y posibilidades reales.

4. Demostrar una correcta actitud hacia el medio ambiente, expresada en su modo de actuar con respecto a la protección y el ahorro de recursos, fundamentalmente los energéticos, y el cuidado de la propiedad social,

5. Solucionar problemas propios de las diferentes asignaturas y de la vida cotidiana, con una actitud transformadora y valorativa, a partir de la identificación, formulación y solución de problemas, mediante el desarrollo del pensamiento lógico, la aplicación de conocimientos, el empleo de estrategias y técnicas de aprendizaje específicas, así como de las experiencias y hábitos de estudio, de su comunicación, es decir, expresarse, leer, comprender y escribir correctamente; actuar con un nivel de independencia y autorregulación de su conducta adecuado a su edad.

6. Desarrollar la motivación ante el estudio individual y colectivo, a partir de la comprensión de su necesidad e importancia para el desarrollo exitoso de las tareas docentes. Ello se hará explícito en las acciones para organizar, planificar y concentrarse en la actividad, en un mayor nivel de independencia de su pensamiento, al hallar por sí mismo lo esencial: el problema, las técnicas y procedimientos más adecuados para su autoaprendizaje y autoeducación en las diversas fuentes de información.

7. Demostrar una cultura laboral y tecnológica alcanzada por medio del desarrollo de habilidades y capacidades generales, politécnicas y laborales, que le permitan, desde la vinculación activa y consciente del estudio con el trabajo emplearlas de manera útil en la solución de los problemas de la vida cotidiana, con la utilización de objetos tales como: mecanismos, máquinas, sistemas y medios para operar con los materiales, la energía y la información, con una conciencia de productores y orientada por el sistema de valores aprendidos tanto en las clases como en la experiencia cotidiana, poniendo de manifiesto la lógica del pensamiento y modos de actuación propios de la actividad laboral.

8. Apreciar las manifestaciones artísticas y literarias de exponentes significativos de la cultura local, nacional, latinoamericana, caribeña y universal, así como la belleza de la naturaleza y del paisaje cubano, de modo que puedan interpretar, sentir, disfrutar, expresar y crear, de acuerdo con su edad y los valores de nuestra sociedad. Solo así se podrá estimular su desarrollo artístico en aquellas manifestaciones para las que se muestren predisposición e interés.

9. Desarrollar sentimientos y convicciones, así como correctos hábitos de convivencia y salud física y mental, que le permitan concientizar las cualidades positivas de sí mismo y aprender a desarrollarlas, consolidar la identidad propia, y expresarlas en una adecuada presencia personal, en su comportamiento responsable ante la salud individual y colectiva, en sus relaciones interpersonales y en la preparación para la vida en pareja, el matrimonio y la constitución de la familia, la práctica sistemática de deportes, el rechazo al alcoholismo, el tabaquismo y la drogadicción.

Para el logro del fin y de los objetivos de la Secundaria Básica el director desde su sistema de reuniones debe garantizar que sus subordinados proyecten acciones que lo faciliten.

Carnota, Orlando señala "...dirigir una reunión no es cuestión de tener buena suerte o nacer con una inspiración determinada, sino una técnica que requiere aprenderse y dominarse." (1991:110).

En el marco de las transformaciones educacionales existe la necesidad de elevar los niveles de trabajo cooperado, para ello hay que realizar un sistema de reuniones pero deben ser cortas y eficientes, logrando que todos participen de manera activa, con un debate franco, donde exista el intercambio y el desarrollo del pensamiento colectivo.



## **Capítulo II ACTIVIDADES METODOLÓGICAS PARA ELEVAR LA PREPARACIÓN DE LOS DIRECTORES DE SECUNDARIA BÁSICA.**

### **2.1. Consideraciones acerca del diagnóstico inicial.**

En este curso en que se profundiza el proyecto de transformaciones aplicado en la Educación Secundaria Básica del país, se tiene entre las prioridades la preparación de las estructuras de dirección para el cumplimiento de sus funciones.

Para darle continuidad al trabajo realizado fue necesario determinar el nivel de preparación que presentaban los directores de la Educación Secundaria Básica para perfeccionar el sistema de reuniones.

En la primera etapa se tuvo en cuenta lo siguiente:

- Exploración del cumplimiento de las funciones del director en cada centro.
- Determinación de las principales limitaciones, de los directores para planificar y desarrollar el sistema de reuniones y lograr cumplir con los objetivos formativos.

Escala valorativa para valorar los indicadores:

#### **1. Planificación y Organización de las reuniones de trabajo.**

##### **1.1- Utilizan los documentos de la política educacional.**

B-Si los utilizan para su preparación y demuestran dominio de todos sus elementos.

R-Si demuestran dominio de algunos de los documentos.

M-Si no demuestran dominio de los documentos.

##### **1.2- Utilizan el modelo de la Secundaria Básica y los objetivos formativos.**

B-Si lo utilizan para su preparación y demuestran dominio de todos sus elementos.

R-Si demuestran dominio de algunos de los elementos del modelo.

M-Si no demuestran dominio de los elementos del modelo.

##### **1.3- Estudian informes y rendiciones anteriores.**

B-Si siempre se estudian los informes y se piden las rendiciones.

R-Si a veces se estudian los informes y se piden las rendiciones.

M-Si no se estudian los informes y no se piden las rendiciones.

##### **1.4- Proyectan posibles acuerdos.**

B-Si siempre se proyectan los posibles acuerdos.

R-Si a veces se proyectan los posibles acuerdos.

M-Si no se proyectan los posibles acuerdos.

### **1.5- Planifican posibles estrategias.**

B-Si siempre se planifican posibles estrategias

R-Si a veces se planifican posibles estrategias

M-Si no se planifican posibles estrategias.

### **1.6-Se conforma y distribuye agenda.**

B-Si siempre se conforma y distribuye agenda.

R-Si a veces se conforma y distribuye agenda..

M-Si no se conforma ni distribuye agenda.

## **2. Orientación y control en las reuniones de trabajo**

### **2.1-Se chequea el cumplimiento de los objetivos formativos**

B-Si siempre se chequea el cumplimiento de los objetivos formativos.

R-Si a veces se chequea el cumplimiento de los objetivos formativos.

M-Si no se chequea el cumplimiento de los objetivos formativos

### **2.2-Se planifica la estrategia de preparación Integral con metas precisas**

B-Si siempre se planifica la estrategia de preparación Integral con metas precisas

R-Si a veces se planifica la estrategia de preparación Integral con metas precisas

M-Si no se planifica la estrategia de preparación Integral con metas precisas

### **2.3-Se reparten coherentemente las acciones a todos los factores.**

B-Si siempre se reparten coherentemente las acciones a todos los factores.

R-Si a veces se reparten coherentemente las acciones a todos los factores.

M-Si no se reparten coherentemente las acciones a todos los factores.

### **2.4-Se planifican actividades de preparación a los docentes para el logro de los objetivos.**

B-Si siempre se planifican actividades de preparación a los docentes para el logro de los objetivos.

R-Si a veces se planifican actividades de preparación a los docentes para el logro de los objetivos.

M-Si no se planifican actividades de preparación a los docentes para el logro de los objetivos

## **2.5-Se estimulan y divulgan las mejores experiencias en el logro de los objetivos.**

B-Si siempre se estimulan y divulgan las mejores experiencias en el logro de los objetivos.

R-Si a veces se estimulan y divulgan las mejores experiencias en el logro de los objetivos.

M-Si no se estimulan y divulgan las mejores experiencias en el logro de los objetivos.

## **3. Actitud ante la labor que realiza**

### **3.1-Empeño y esfuerzo por la actividad**

B-Es constante en el accionar para lograr metas.

R-Es inestable en el accionar para el logro de las metas.

M-Es moroso en el accionar para el logro de las metas.

### **3.2-Establecimiento de las relaciones con sus subordinados**

B-Establece correctas relaciones de cooperación y subordinación.

R-Establece con dificultad relaciones de cooperación y subordinación.

M-Son insuficientes las relaciones con sus subordinados.

Para obtener la información necesaria se realizaron entrevistas y se observaron reuniones con los directores (anexos 1,2) en la enseñanza Secundaria Básica, instrumentos que permitieron constatar el estado inicial del problema objeto de investigación y se delimitaron las principales regularidades encontradas

En esta etapa se observaron un total de diez reuniones, realizadas por los directores de escuelas con la presencia del metodólogo integral que apadrina el centro.

La entrevista aplicada a los directores para conocer sus criterios acerca del nivel de preparación para lograr desde el sistema de reuniones, el cumplimiento de los objetivos formativos arrojó las siguientes regularidades: los cinco directores plantean poseer carencias en algunos de los aspectos del modelo de la escuela Secundaria Básica, exigen mayor preparación en el desarrollo del Consejo de Dirección, Consejo Técnico y Consejo de Escuela.

En cuanto a qué elementos tienen en cuenta en la preparación de sus reuniones de trabajo cuatro hacen referencia a los resultados de visitas para un 80% y ninguno hace referencia a las rendiciones para un 0%, cuatro se refieren

a las estrategias planificadas para un 80% y en ninguna ocasión nombran el proyecto de acuerdos.

Al responder cómo evalúan los objetivos formativos generales de la Secundaria Básica en su centro los enmarcan en períodos del curso y no como un accionar sistemático al comenzar cada sistema de trabajo.

En cuanto a las experiencias que son generalizadas en los centros solo un director pudo mencionar generalizaciones u otras experiencias señaladas en sus reuniones de trabajo para un 20%.

En la observación inicial realizada a las reuniones se constató su estado de preparación teniendo en cuenta las dimensiones determinadas lo que aparece explícitamente a continuación.

### **Preparación para la planificación y organización de las reuniones.**

En la utilización de los documentos de la política educacional tres de los cinco directores los utilizan bien para un 60%; uno lo utiliza con mediana dificultad para un 20% y uno no los utiliza para un 20%.

Cuatro de los directores no lo utilizan para su preparación y demuestran poco dominio de todos sus elementos para un 80% y uno utiliza algunos de los elementos del modelo para un 20%.

En el estudio de informes y rendiciones anteriores cuatro de los directores no toman en cuenta los informes y rendiciones para un 80% mientras que uno lo estudia en algunas ocasiones para un 20%.

Llevar proyectados los posibles acuerdos dos para un 40%, dos los llevan en algunas reuniones para un 40% y uno no lleva proyectados los mismos para un 20%.

En la planificación de estrategias uno lleva correctamente planificadas las propuestas para un 20%, tres las llevan en ocasiones para un 60% y uno no las llevan correctamente planificadas para un 20%.

En la elaboración y distribución de las agendas dos directores la distribuyen sistemáticamente para un 40%, tres en ocasiones para 60%.

En la dimensión **orientación y control** para el desarrollo de las reuniones los resultados fueron los siguientes:

Al chequear el cumplimiento de los objetivos formativos tres los chequean en ocasiones para un 60% mientras dos no los chequean para un 40%.

En la planificación de la estrategia de preparación integral con metas precisas, tres de los cinco directores desarrollan sus reuniones sin tener en cuenta las metas para un 60% mientras dos de ellos hacen alusión a ellas en algunas ocasiones para un 40%.

En la distribución coherente de las acciones tres directores solo lo logran en algunas ocasiones para un 60%, mientras dos demuestran falta de coherencia para un 40%.

Al planificar las actividades de preparación a los docentes para el logro de los objetivos formativos se constató que tres de los directores las proyectan en algunas ocasiones representando un 60% y solo dos no las planifican sistemáticamente para un 40%.

En la estimulación y divulgación de las mejores experiencias en el logro de los objetivos: se constató que uno de los directores divulgan las mejores experiencias lo que representa el 20%, tres en ocasiones para un 60% y uno no lo hace para un 20%.

#### **Actitud ante la labor que realiza**

Manifiestan empeño y esfuerzo por la actividad constantemente tres de los directores lo que representa el 60%, dos son morosos para un 40%.

En cuanto a las relaciones con sus subordinados, tres tienen dificultades en el establecimiento de relaciones de cooperación y subordinación para un 60% y dos establecen correctas relaciones con sus subordinados para un 40%.

Lo anterior permitió determinar que es necesario preparar a los directores de las Secundarias Básicas en cómo lograr los objetivos formativos a partir del sistema de reuniones pues esto posibilitará mejores resultados de la actividad que desempeñan. A continuación se presentan las actividades.

## **2.2. Actividades metodológicas para elevar el nivel de preparación de los directores, su caracterización en la profundización de las transformaciones de la enseñanza.**

Con el propósito de lograr una adecuada aplicación de las transformaciones en la Secundaria Básica, priorizando la preparación metodológica de las estructuras de dirección y perfeccionar el logro de los objetivos formativos desde el sistema de reuniones, se hace una caracterización de las actividades metodológicas que se proponen.

Las actividades metodológicas se dirigen hacia lo que los directores de la enseñanza Secundaria Básica deben lograr en el futuro en cada una de las escuelas como resultado de su preparación.

La propuesta necesita de la relación del director con el consejo de dirección del cual forma parte, pero es imprescindible también con el colectivo laboral pues son los que ponen en práctica las estrategias que se planifican en las reuniones de trabajo. Es de gran importancia el papel que desempeña la autopreparación del director y su motivación para la labor que realiza.

En esta investigación se asume la consideración de una enseñanza y un aprendizaje centrado en el desarrollo integral de la personalidad. Teniendo en cuenta los postulados de Vigotski, el aprendizaje es una actividad social y no un proceso de realización individual, o sea, una actividad de producción y reproducción del conocimiento mediante el cual el sujeto asimila los modos sociales de actividad y de interacción.

Como cita Zoraida Basso en su tesis de Maestría, puede establecerse entonces un vínculo práctico entre la orientación y la motivación; a partir de una relación de interdependencia, es decir, un individuo adecuadamente orientado, estará motivado para la ejecución de la actividad y a la vez una motivación fuerte exige cada vez una mayor orientación, buscando en ella la estabilidad y eficiencia de la actividad.

Se selecciona la reunión metodológica y la visita de ayuda metodológica como actividades para propiciar la preparación de los directores. Las reuniones metodológicas dan el fundamento general y teórico del problema abordado y propician el análisis colectivo del mismo, por otra parte las visitas de ayuda metodológica dan métodos y estilos de trabajo de dirección que deben aplicarse para llevar adelante la optimización del proceso docente-educativo.

En las actividades se precisa la relación que se desea lograr en este tipo de educación, entre el Modelo de Escuela Secundaria Básica, los objetivos formativos y el objetivo de las actividades metodológicas para lograr perfeccionar la dirección del sistema de reuniones.

En cuanto a la organización de las mismas se tuvo en cuenta el momento en que deben situarse según el sistema de trabajo de la escuela, que permite al director el logro de los objetivos propuestos.

Se tuvieron en cuenta los problemas que se presentaron en la actividad de dirección y se valoraron sus causas, además el papel activo y creador del director, que durante las visitas de ayuda metodológica adecua los principios de la enseñanza a su institución. Para ello se partió de los resultados de las visitas realizadas tanto de ayuda metodológica, especializadas y de inspección. Los fundamentos que se determinaron para la elaboración del sistema de actividades metodológicas y que posibilitaron elevar el nivel de preparación de los directores de la enseñanza secundaria Básica en la profundización de las transformaciones fueron: los objetivos, las exigencias, las funciones, los requisitos y los procedimientos. Estos se analizan a continuación:

#### **-Objetivo del sistema de actividades.**

En la proyección de los objetivos formativos generales para la Educación Secundaria Básica está presente la necesidad de elevar el nivel de preparación de los directores para lograr perfeccionar la actividad de dirección partiendo del sistema de reuniones pero también es necesario formular propósitos específicos que deben orientar su realización en el trabajo metodológico.

Por otro lado Idalberto Ramos en su tesis doctoral aborda la definición dada por, Carlos M. Álvarez de Zayas, quien define la actividad como: "(...) el proceso de carácter práctico y sensitivo mediante el cual las personas entran en contacto con los objetos del mundo circundante e influyen sobre ellos en aras de su satisfacción personal, experimentan en sí su resistencia, subordinándose estos a las propiedades objetivas de dichos objetos. Mediante la actividad el hombre transforma y conoce el mundo que le rodea(1999: 69)".

Otros autores, como Leontiev opinan que las acciones se relacionan con los objetivos, mientras que las operaciones con las condiciones en que transcurre la actividad y que esta existe necesariamente a través de las acciones.

De esta manera, se reconoce como objetivo del sistema de actividades metodológicas capacitar a los directores en el sistema de reuniones a partir del dominio del Modelo de la Secundaria Básica y su participación activa y creadora en las reuniones y visitas, la confrontación de ideas y experiencias más novedosas.

### **Exigencias para la elaboración de las actividades metodológicas.**

En el orden teórico las exigencias que se determinaron para estas actividades metodológicas expresan una forma de organización sistémica que está en correspondencia con la concepción del sistema de trabajo. Esto constituye un rasgo distintivo que está presente en las actividades y se cumplen en la trayectoria evolutiva del sistema de reuniones.

Al utilizar el término exigencia fue necesario tener en cuenta los criterios que en relación con este plantean las investigadoras Pilar Rico y Margarita Silvestre, quienes al precisar las características del proceso de organización escolar y se refieren a estas, como al conjunto de requerimientos psicológicos y pedagógicos que permiten el desarrollo efectivo de dicho proceso.

En relación con este término se comparten los criterios expuestos por las investigadoras citadas, ya que como se pudo comprobar en el Diccionario de sinónimos y antónimos, del Grupo Editorial Océano, entre los sinónimos de exigencias aparece el de requerimientos.

Por eso para fijar los nexos lógico-gnoseológicos y metodológicos en la determinación de los presupuestos teóricos para la elaboración de las actividades metodológicas se utiliza el término exigencias, las que están presentes en la elaboración de las actividades, en su fundamentación y organización, a la vez que ofrecen los requerimientos necesarios para su concepción.

Las exigencias que se declaran en la tesis se distinguen por el énfasis que hacen en el trabajo metodológico en función de la organización escolar en los centros de acuerdo con las características de los directores que están al frente de estas escuelas.

De acuerdo con la resolución 119/08 se ha señalado que el fin del trabajo metodológico es elevar la calidad de la educación y hacer que el proceso pedagógico profesional sea eficiente en el cumplimiento de las exigencias de la sociedad en la formación de profesionales, en este sentido es el director el que dirige, planifica, controla y evalúa cada una de las actividades.

Para establecer la tipología de las actividades metodológica que se aplicaron con los directores se partió de:

- Las prioridades de la enseñanza.
- El diagnóstico y las metas precisas.



- Las reuniones metodológicas previstas en la primera etapa del sistema de trabajo que constituyen el órgano técnico fundamental al nivel municipal.

- Desarrollar actividades demostrativas en el marco de las reuniones metodológicas.

- En el trabajo metodológico es imprescindible la realización de las visitas de ayuda metodológica para cambiar los modos de actuación de los directores.

Las actividades metodológicas deben planificarse desde la etapa de preparación de la estructura. Para ello los subdirectores municipales deben determinar el momento de acuerdo al sistema de reuniones y su ubicación en el sistema de trabajo, con el fin de optimizar el tiempo de preparación y permitirle al director aplicarlas a su sistema de trabajo.

Entre las cuestiones que es necesario precisar para desarrollar las actividades con el fin de optimizar el tiempo disponible para su realización, se encuentran las siguientes:

- Etapa del sistema de trabajo en que se realiza.

- Las diferencias individuales de los directores.

- El objetivo de las actividades metodológicas y cómo proceder para despertar el interés de los directores por el cumplimiento de sus funciones.

En la elaboración de las actividades metodológicas se tuvo en cuenta el concepto de trabajo metodológico que se asume en este trabajo, 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 la preparación político-ideológica, pedagógico-metodológica y científica para garantizar las transformaciones dirigidas a la ejecución eficiente del proceso pedagógico.

En consecuencia con el concepto anterior se tuvieron en cuenta las exigencias siguientes:

- El carácter sistémico y sistemático del trabajo metodológico en función del trabajo que se debe lograr para cumplir con los objetivos formativos desde el sistema de reuniones.

- El carácter educativo del trabajo metodológico

- El carácter que este desempeña en la preparación político-ideológica de los directores y docentes y en particular en el cumplimiento de las funciones que realiza el Profesor General Integral.

- El carácter de proceso pedagógico.

En la primera de las exigencias, se debe tener en cuenta que el concepto de sistema ha sido ampliamente utilizado para denominar las más diversas entidades que pueden ser concebidas como un todo. Con relación a ello F. Engels expresó que el mundo es un sistema único, o sea un todo relacionado, pero el conocimiento de este sistema supone el conocimiento de toda la naturaleza y la historia, criterio que se asume en esta tesis y que avala la necesidad de aplicación de este punto vista en el trabajo docente metodológico.

En cuanto al carácter educativo del trabajo metodológico es el director de la escuela el encargado de dirigir, planificar, controlar y evaluar todas las actividades que en ella se desarrollen para esto es imprescindible dominar el contenido de los documentos siguientes: RM 85/99 Carta Circular 01/2000, RM 106/04 y la Carta Circular 10/2005 así como la RM 119/08.

En cuanto al carácter político ideológico se continuará trabajando por garantizar que la clase sea la vía principal para incidir intencionalmente en la formación de valores y de cultura política, se desarrollará el sistema de preparación política e ideológica (Martiana, Marxista-Leninista), basada en la selección de textos del apóstol, del Ché y de Fidel y se trabajará en la sistematización del conjunto de acciones dirigidas a la preparación política de los cuadros y docentes y en el enfoque metodológico para dar salida desde las asignaturas .

Lo que distingue el sistema de actividades metodológicas es que se propone elevar el nivel de preparación de los directores de la enseñanza secundaria en el sistema de reuniones pero a partir del cumplimiento en ella de los objetivos formativos de manera creadora.

La importancia de relacionar el perfeccionamiento del Modelo de la Secundaria Básica con sus transformaciones principales y las tareas y funciones del director, es el resultado de una ingente Batalla de Ideas en la cual desempeña un importantísimo rol protagónico un conjunto de programas de la Revolución Cubana que para el desarrollo del país, ha apostado de nuevo por la Educación. Es por eso que se está llevando a efecto una Tercera Revolución Educacional en todo el país, en la cual se propone multiplicar cualitativamente y cuantitativamente los conocimientos, la preparación y el nivel cultural de toda la sociedad.

La función orientadora de las actividades está dirigida a despertar el interés de los directores por el sistema de dirección y específicamente por el sistema de trabajo, a partir de vincular los objetivos formativos con el sistema de reuniones. La función auto-valorativa permite obtener información acerca del nivel de desarrollo alcanzado por ellos en el desarrollo de las reuniones. Este proceso se produce de manera paulatina y en correspondencia con las transformaciones que se llevan a cabo en las Secundarias Básicas.

Para que las actividades metodológicas propuestas cumplan con estas funciones, a partir del objetivo y las exigencias que se declaran, es necesario determinar los procedimientos metodológicos que se tienen en cuenta en la elaboración de las mismas.

Estos procedimientos se presentan en dos direcciones. En la primera, se precisan los que se tienen en cuenta en la elaboración de las actividades metodológicas y en la segunda, los que permiten aplicar y mejorar las actividades en la práctica. En la primera dirección se presentan los siguientes:

- 1- Análisis del Modelo de la Secundaria Básica.
- 2- El análisis del contenido de las funciones del director para erradicar los problemas de la Secundaria Básica.
- 3-La propuesta de contenidos dentro de los objetivos formativos de mayor tratamiento.

Otros procedimientos son:

- Determinación de las transformaciones en Secundaria Básica.
- La formulación de los objetivos de cada actividad metodológica en correspondencia con las funciones del director.
- Determinación de las precisiones metodológicas para la ejecución de las actividades metodológicas.

En la segunda dirección se tienen en cuenta los siguientes:

- El nivel académico alcanzado por los directores para darle un adecuado tratamiento al trabajo metodológico.
- La proyección del trabajo metodológico desde la institución escolar.

## **2.3 Propuesta de actividades**

### **1- Reunión metodológica.**

**Fecha:** diciembre 2008.

**Lugar:** Departamento de Secundaria Básica.

#### **Objetivos:**

- Valorar los resultados del control al cumplimiento de las transformaciones en la Secundaria Básica hasta la etapa.
- Demostrar cómo lograr el compromiso de los docentes en la profundización de las transformaciones.

.Dirige la actividad: Subdirectora de Secundaria Básica

Participantes: Directores de las Secundarias

#### **Orden del día**

- Observación del discurso del Comandante en Jefe Fidel Castro, en la inauguración de la Secundaria Básica experimental José Martí.
- Análisis de los principios que sustentan las transformaciones.
- Análisis del plan de discusión del discurso abordando la realidad de cada centro de modo que permita reelaborar los compromisos individuales y colectivos para el segundo semestre. (Tener presente el Modelo de Secundaria Básica en la página 31).

**Acuerdos:** Realizar el claustro.

## **2- Reunión metodológica.**

**Fecha:** 5-1-09.

**Lugar:** Departamento de Secundaria Básica.

### **Objetivos:**

- Valorar los resultados del control al cumplimiento de las transformaciones en la Secundaria Básica.
- Elevar el dominio de los contenidos de los objetivos formativos de la Secundaria Básica por parte de los directores.
- Cambiar el modo de actuación de los directores al implementar los objetivos formativos desde la Cátedra Martiana.

**Dirige la actividad:** Subdirectora de Secundaria Básica.

**Ponente:** Directora del centro de referencia.

**Participantes:** Directores de las Secundarias.

### **Orden del día**

- Análisis de los acuerdos anteriores.
- Resultados de la implementación de los objetivos formativos en la etapa.
- Elementos teóricos sobre los objetivos formativos a partir del Modelo de la Secundaria Básica y su salida desde la Cátedra Martiana.
- Exposición de la experiencia de la ESBU “Camilo Cienfuegos Gorriarán”.

Luego de la exposición se realizará el debate donde se propondrán actividades y soluciones a las problemáticas. Se conformarán grupos de trabajo que reelaboran la propuesta teniendo en cuenta la realidad de su centro.

Concluye con la exposición de cada grupo donde hacen referencia al cumplimiento de las funciones de dirección.

Acuerdos: Exponer en una visita de ayuda metodológica en los centros la salida a los objetivos formativos desde la Cátedra Martiana para lograr que la escuela sea un Palacio de Pioneros.

### **3- Visita Especializada.**

**Fecha:** enero (2da semana del sistema de trabajo).

**Objetivo:** Demostrar a las estructuras de dirección cómo lograr la implementación de los objetivos formativos desde la Cátedra Martiana.

**Ejecuta:** Subdirectora de Secundaria Básica.

**Participantes:** Metodólogo responsable de la escuela.

Metodólogos integrales por áreas del conocimiento.

Asesores de Educación Artística, Salud escolar y CAM.

Metodólogo de Educación Física.

#### **Actividades**

- Caracterización del director de acuerdo a los objetivos propuestos
- Revisión del acta de la Cátedra Martiana para valorar el cumplimiento de las orientaciones del Seminario Nacional para Educadores.
- Cada frente intercambiará con sus homólogos para diagnosticar cómo planificaron y orientaron en la Cátedra Martiana las actividades afines con su labor.
- Visitas a clases. Intercambio con las organizaciones estudiantiles.
- Reunión con todos los miembros para que expongan cómo dentro de la visita especializada transformaron la planificación.
- Reunión con el director para analizar los resultados de la visita.

#### **4- Reunión metodológica.**

**Fecha:** marzo 2009.

**Lugar:** Departamento de Secundaria Básica.

**Objetivos:**

- Valorar los resultados del control al cumplimiento de las transformaciones en la Secundaria Básica.
- Elevar el dominio de los contenidos de los objetivos formativos de la Secundaria Básica por parte de los directores.
- Incidir en el cambio de modos de actuación de los directores en la vinculación de la escuela con la comunidad a partir de la utilización del Consejo de Escuela.

**Dirige la actividad:** Subdirectora de Secundaria Básica.

**Ponente:** Directora ESBU “Camilo Cienfuegos Gorriarán”.

**Participantes:** Directores de las Secundarias

**Orden del día**

- Análisis de los acuerdos anteriores.
- Resultados de la implementación de los objetivos formativos en la etapa.
- Elementos teóricos sobre el Consejo de Escuela (RM 216/08).
- Exposición de las experiencia del Centro de Referencia: ESBU “Camilo Cienfuegos Gorriarán”.

Luego de la exposición donde la directora se refiere a las condiciones insuficientes del centro para lograr la organización escolar, pues es un centro con dificultades constructivas por el tiempo que lleva sin reparación capital, explica cómo organizó el consejo de escuela y muestra cómo planificó y desarrolló esta reunión y que con la ayuda de los padres se han resuelto muchos problemas objetivos del centro. Se realiza el debate donde se proponen temas a tratar con los padres para lograr el funcionamiento efectivo de la escuela como palacio de pioneros. Cada grupo de trabajo planifica el posible orden del día con los temas necesarios a trabajar con los padres en el Consejo de Escuela en la etapa.

**Bibliografía** (Modelo de Secundaria Básica)

**Acuerdos:** Incluir en las visitas de ayuda metodológica y especializadas a los centros la visita al Consejo de Escuela.

## **5- Visita especializada.**

La participación de los padres en la educación de los hijos. Consejo de escuela

**Objetivo:** Demostrar a las estructuras de dirección cómo lograr la participación de los padres en la educación de los hijos a través del Consejo de Escuela.

**Fecha:** marzo 2009

**Ejecuta:** Subdirectora de Secundaria Básica.

**Participantes:** Metodólogo responsable de la escuela.

### **Actividades**

- Caracterización del director de acuerdo a los objetivos propuestos. Revisión de actas de Consejo de Escuela.
- Participación y observación de la reunión.
- Entrevista con el presidente del consejo de escuela.
- Entrevista con las organizaciones de masas.
- Reunión con el director para determinar logros e insuficiencias en la reunión. Evaluar su capacidad de dirección.



**6- Reunión metodológica:** Valoración y aprobación en el Consejo de Dirección del cumplimiento de los objetivos formativos de la Secundaria Básica.

**Objetivo:** Capacitar teóricamente a los directores para implementar los objetivos formativos desde el Consejo de Dirección.

**Fecha:** 27 agosto

**Ejecuta:** Subdirectora de Secundaria Básica.

**Ponente:** Directora del Centro de Referencia.

**Participantes:** Directores de las Secundarias

**Objetivo:**

- Elevar el dominio de los elementos a tener en cuenta en el Consejo de Dirección para cumplir con los objetivos formativos de la Secundaria Básica.
- Modificar el modo de actuación de los directores al implementar los objetivos formativos desde el Consejo de Dirección.

**Dirige la actividad:** Subdirectora de Secundaria Básica.

**Ponente:** Directora del centro de referencia.

**Participantes:** Directores de las Secundarias

**Orden del día**

- Análisis de los acuerdos anteriores.
- Resultados de la implementación de los objetivos formativos en la etapa.
- Elementos teóricos sobre los objetivos formativos a partir del modelo de la Secundaria Básica y su salida desde el Consejo de Dirección.

Se realizará el debate donde se debatirá cómo realizar los análisis, cómo tomar acuerdos que no sean funciones de trabajo de los miembros. Se realizará a partir del estudio del Modelo de Escuela Secundaria Básica en las páginas 26 y 27.

Se ponen situaciones típicas de un centro para que cada grupo proponga cómo tratarlo y qué acuerdo tomar en correspondencia con los objetivos formativos.

Acuerdos: Desarrollar visitas especializadas en los centros sobre la salida a los objetivos formativos desde el Consejo de Dirección para lograr que la escuela sea un palacio de pioneros.

## **7- Visita especializada.**

**Fecha:** septiembre

**Objetivo:** Demostrar a las estructuras de dirección cómo lograr la implementación de los objetivos formativos desde el Consejo de Dirección.

**Objetivo:** Demostrar a las estructuras de dirección cómo lograr la implementación de los objetivos formativos desde el consejo de dirección a través de visitas especializadas.

**Ejecuta:** Subdirectora de Secundaria Básica.

**Participantes:** Metodólogo responsable de la escuela.

Metodólogos Integrales por áreas de conocimientos.

Actividades

- Caracterización del director de acuerdo a los objetivos propuestos
- Revisión del acta de la Cátedra Martiana y Consejo de Dirección para valorar el nivel de correspondencia entre ambos órganos técnicos y de dirección.
- Intercambio con el director para diagnosticar dominio del Modelo de Escuela Secundaria Básica.
- Revisión del convenio colectivo de trabajo.
- El Metodólogo responsable del centro intercambiará con los jefes de grado y demás miembros para comprobar su participación en el mismo y la preparación alcanzada.
- Revisión de los planes individuales para constatar cómo se convenió el cumplimiento de los objetivos formativos con cada PGI.
- Visitas a clases para constatar el cumplimiento de los objetivos formativos por el PGI.
- Reunión con el director para evaluar su capacidad de dirección.

## **8- Reunión metodológica:**

Planificación en el Consejo Técnico el cumplimiento de los objetivos formativos de la Secundaria Básica.

**Objetivo:** Capacitar teóricamente a los directores para planificar las estrategias para los objetivos formativos desde el Consejo Técnico.

**Fecha:** octubre

**Ejecuta:** Subdirectora de Secundaria Básica y Metodólogos Integrales.

**Ponente:** Directora del centro de referencia.

**Participantes:** Directores de las Secundarias.

### **Objetivo:**

- Elevar el dominio de los elementos a tener en cuenta en el Consejo Técnico para planificar el cumplimiento de los objetivos formativos de la Secundaria Básica.
- Modificar el modo de actuación de los directores al planificar el cumplimiento de los objetivos formativos desde el Consejo Técnico.

### **Orden del día**

- Análisis de los acuerdos anteriores.
- Resultados de la implementación de los objetivos formativos en el mes.
- Elementos teóricos sobre los objetivos formativos a partir del Modelo de la Secundaria Básica y su salida desde el Consejo Técnico.
- Exposición de las experiencias de los directores.

Luego de la exposición se realizará el debate donde se debatirá cómo planificar y desarrollar el trabajo científico metodológico con las correspondientes acciones metodológicas. Los directores tendrán la oportunidad de modificar el modelo sugerido por la directora.

Se proponen situaciones escolares que el director debe tratar en el Consejo Técnico y cada grupo expondrá como tratarlo y qué acuerdo tomar en función del cumplimiento de los objetivos formativos.

Acuerdo: Desarrollar visitas especializadas en los centros sobre la salida a los objetivos formativos desde el Consejo Técnico.

## **9- Visitas de ayuda metodológica:**

**Objetivo:** Demostrar a las estructuras de dirección cómo medir la calidad del aprendizaje para perfeccionar su dirección.

Demostrar cómo implementar la resolución 306-09 sobre continuidad de estudios.

### **Participantes:**

Subdirector de enseñanza Secundaria Básica

Metodólogo que atiende el centro

Metodólogos Integrales por áreas de conocimientos.

### **Actividades:**

1.- Caracterización del director:

- Diagnóstico inicial (%de respuestas correctas y elementos de mayor dificultad.)
- Pronóstico
- Índice de calidad de la clase (.Asignatura de mayor dificultad, indicador más bajo)
- Índice de certeza diagnóstico del PGI.
- Índice de calidad de la revisión de libretas.
- Captación hacia carreras pedagógicas.

Prestar atención al grado 9. y los alumnos repitentes y con posibilidades de repetir.

2.- Trabajo en los grados de mayor dificultad.

3.- Entrevistas a las organizaciones de masas y estudiantiles

- Realizar entrevistas
- Revisar actas del Consejo de dirección y Consejo de grado.
- Índice de certeza diagnóstico del PGI.
- Índice de calidad de la revisión de libreta (Indicadores )
- Análisis de las comprobaciones (% de respuestas correctas medir avance o retroceso con respecto al anterior, análisis por elementos determinando causas en la preparación metodológica, diagnóstico del maestro, plan individual y estrategia de desarrollo, planes de clases libretas del alumno, aplicación de la resolución 120/09.
- Análisis del cumplimiento de las metas del grado planificadas en su plan individual o estrategia de desarrollo.

- Actas de la OPJM-SNTECD (análisis realizado con alumnos y docentes)

Todos los elementos anteriores son resultado del tratamiento en el Consejo Técnico.

Análisis con el director de las dificultades, violaciones y entrega de las propuestas de solución.

## **2.4 Valoración de la efectividad de las actividades metodológicas.**

Con el propósito de responder a la pregunta científica planteada en la investigación, se constató el nivel alcanzado por los directores en la planificación y realización de las reuniones de trabajo.

Para medir y valorar el nivel de preparación por indicador teniendo en cuenta la cantidad de reuniones que se visitaron se elaboró la misma escala aplicada en el diagnóstico inicial.

Teniendo en cuenta la observación que se realizó mediante la guía (anexo 2) en las ocho observaciones que se realizaron al sistema de reuniones de los directores, se analizaron los resultados por dimensiones e indicadores:

En esta etapa se observaron un total de diez reuniones, realizadas por los directores de escuelas con la presencia del metodólogo integral que apadrina el centro.

La entrevista aplicada a los directores para conocer sus criterios acerca del nivel de preparación para lograr desde el sistema de reuniones, el cumplimiento de los objetivos formativos arrojó los siguientes resultados: los cinco directores plantean poseer conocimientos de los aspectos del modelo de la escuela Secundaria Básica, logrando mayor preparación en el desarrollo del Consejo de Dirección, Consejo Técnico y Consejo de Escuela.

En cuanto a qué elementos tienen en cuenta en la preparación de sus reuniones de trabajo los cinco hacen referencia a los resultados de visitas para un 100% , los cinco se refieren a las estrategias planificadas para un 100%.

Al responder cómo evalúan los objetivos formativos generales de la Secundaria Básica en su centro ya los enmarcan como un accionar sistemático al comenzar cada sistema de trabajo.

En cuanto a las experiencias que son generalizadas en los centros los cinco directores pudieron mencionar generalizaciones u otras experiencias señaladas en sus reuniones de trabajo para un 100%.

En la observación final realizada a las reuniones se constató su estado de preparación teniendo en cuenta las dimensiones determinadas lo que aparece explícitamente a continuación.

### **Preparación para la planificación y organización de las reuniones.**

En la utilización de los documentos de la política educacional cuatro de los cinco directores los utilizan bien para un 80%; uno lo utiliza con mediana dificultad para un 20%.

Cuatro de los directores no utilizan los elementos del modelo para un 80% y uno utiliza algunos elementos del modelo para un 20%.

En el estudio de informes y rendiciones anteriores cuatro de los directores toman en cuenta los informes y rendiciones para un 80% mientras que uno lo estudia en algunas ocasiones para un 20%.

Llevar proyectados los posibles acuerdos los cinco para un 100%.

En la planificación de estrategias los cinco llevan correctamente planificadas las propuestas para un 100%.

En la elaboración y distribución de las agendas se logró que los cinco directores las distribuyen sistemáticamente para un 100%.

En la dimensión **orientación y control** para el desarrollo de las reuniones los resultados fueron los siguientes:

Al chequear el cumplimiento de los objetivos formativos cuatro los chequean para un 80% y uno lo chequea en ocasiones para un 20%.

En la planificación de la estrategia de preparación integral con metas precisas, cuatro de los cinco directores desarrollan sus reuniones teniendo en cuenta las metas para un 80% y uno en algunas ocasiones para un 20%.

En la distribución coherente de las acciones cuatro directores lo logran en algunas ocasiones para un 80%, mientras uno demuestra falta de coherencia para un 20%.

Al planificar las actividades de preparación a los docentes para el logro de los objetivos formativos se constató que los cinco directores las proyectan adecuadamente para un 100%.

En la estimulación y divulgación de las mejores experiencias en el logro de los objetivos formativos: se constató que cuatro de los directores divulgan las mejores experiencias lo que representa el 80%, uno aún lo hace en ocasiones para un 20%.

### **Actitud ante la labor que realiza**

Manifiestan empeño y esfuerzo por la actividad constantemente los cinco directores lo que representa el 100%.

En cuanto a las relaciones con sus subordinados, uno tiene dificultades en el establecimiento de relaciones de cooperación y subordinación para un 20% y cuatro establecen correctas relaciones con sus subordinados para un 80%.

Lo anterior permitió determinar la validez de la propuesta de un estado inicial bajo a un estado final alto lo que se muestra en el anexo 3.



## **CONCLUSIONES.**

- Los fundamentos teórico-metodológicos que sustentan la preparación metodológica del director de la Secundaria Básica para el logro de los objetivos formativos mediante el sistema de reuniones permitieron determinar la efectividad del mismo mediante la planificación, orientación y control como funciones de dirección hacia este propósito.
- El diagnóstico del estado real de la preparación de los directores permitió determinar que existen insuficiencias en el sistema de reuniones de las Secundarias Básicas en cuanto a la inclusión y análisis sistemático de los objetivos formativos como esencia y fin de este nivel de enseñanza, sobre la base lógica de las funciones del director.
- Las actividades metodológicas elaboradas se caracterizan por su correspondencia con las exigencias del Modelo de Escuela Secundaria Básica actual y por su carácter creativo-orientador en función de perfeccionar la labor del director en el análisis del logro de los objetivos formativos desde el sistema de reuniones y por consiguiente, su capacidad de dirección.
- Los resultados obtenidos después de la aplicación de la propuesta permitieron demostrar la validez de la misma al observarse una aplicación consecuente del análisis sistemático del cumplimiento de los objetivos formativos, el cambio favorable en los modos de actuación de los directores así como un mayor dominio del Modelo actual.

## **RECOMENDACIONES.**

Proponer al Consejo Científico Asesor, se generalice la presente investigación adaptándola a nuevas situaciones teniendo en cuenta las características personológicas de los directores de cada centro.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

Addine Fernández, F. (1997). Didáctica y optimización del proceso de enseñanza aprendizaje. La Habana: IPLAC.

\_\_\_\_\_ (2004). Didáctica: teoría y práctica. Compilación. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Álvarez de Zayas, C. (1996). Hacia una escuela de excelencia. La Habana: Editorial Academia.

Alonso Rodríguez, Sergio H. (2002): "El Sistema de trabajo del MINED. "

Alonso Rodríguez, Sergio H. (2003): "EL sistema de dirección institucional: un modelo para explicar e investigar la actividad de dirección."

Armas de, N. (2003). Caracterización y diseño de los resultados científicos como aportes de la investigación educativa. Curso 85. Congreso Internacional Pedagogía 2003.

Beare, H. [et al.] (1992). Cómo conseguir centros de calidad. Madrid: Editorial La Muralla.

Bencomo Cabrera, Rodolfo. (2004): "Sistema de actividades para perfeccionar la preparación y superación de los miembros de la reserva especial pedagógica en las direcciones municipales de educación." Tesis presentada en opción del grado académico de Máster en investigación educativa. La Habana.

Bermúdez Morris, R. [et. al]. (2004). Aprendizaje Formativo y Crecimiento personal, La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Calderón Mora, María de las Mercedes. (2007): La formación de la capacidad de dirección en los futuros directores jóvenes en condiciones de universalización.

Carnota Lauzán, Orlando. (1991) "Cuando el tiempo no alcanza".EditoriaCiencias Sociales.

Castro Ruz, Fidel: Discurso pronunciado en el acto de graduación de la Escuela Experimental "José Martí". Periódico Granma, 9 de septiembre, 2002.

Castro Ruz, F. (2002). Discurso pronunciado en el acto de de inicio del curso escolar 2002-2003. La Habana: Editado por el Periódico Granma, p 3.

Corrales, Diosdado y Celia Pérez. (1978): Hacia el perfeccionamiento del trabajo de dirección de la escuela. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.

Cubillas Quintana, Fidel y otros. (2007): Ponencia: Evento de Pedagogía "El colectivo de ciclo una vía fundamental para la ejecución del trabajo metodológico diferenciado en la dirección del aprendizaje"ISP Cap."Silverio Blanco Núñez, Sancti Spíritus.

Corrales, D. y Pérez, C. (1978): Hacia el perfeccionamiento del trabajo de dirección de la escuela. La Habana : Editorial Pueblo y Educación.

Colectivo de Autores: Disco compacto. (2006). "Maestría en Ciencias de la Educación", IPLAC, Editorial Pueblo y Educación, La Habana ,.

Colectivo de Autores: "Tabloide. Módulos I ,II, III". Mención Secundaria Básica, IPLAC, Editorial Pueblo y Educación, La Habana.

"El trabajo metodológico en las estructuras municipales." (2001) En Seminario de preparación de metodólogos por áreas del conocimiento. Manuscrito. Sancti Spíritus. Cuba.

García Batista, G. (2002): Compendio de Pedagogía. (Compilación). La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Guevara de la Serna, Ernesto. (2007:23): "El socialismo y el Hombre en Cuba". Edición Abril 2007.

González, Zoila y otros. (1978): "El sistema de dirección y planificación de la economía." Editora Política La Habana.

García Batista, G y Caballero Delgado, E. (2002). Preguntas y respuestas para elevar la calidad del trabajo en la escuela. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

García Ramis, L. (1999): "El nuevo modelo de escuela. Experiencia de su introducción" Congreso Internacional Pedagogía' 99, La Habana.

González Maura, Viviana. (2001): Psicología para educadores. Editorial: Pueblo y Educación, La Habana.

González Soca, A.M. (2006): Didáctica para el cambio educativo de la Secundaria Básica. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Hernández Galárraga, Elina y otros. (1986): "Hacia una educación audiovisual.". Editorial Pueblo y Educación.. La Habana,. Tomo 1.

Hernández Sampier, Roberto. (2005): Metodología de la investigación. Editorial Félix Varela, Junio.

Mesa Carpio, Nancy. (2002): El trabajo metodológico: Evolución y perspectivas. Formato digital.

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

MINED. (2007): Modelo de escuela Secundaria Básica. Edición y Molinos Trade, S.A

MINED. (2000): Contenidos Básicos de la labor del Director de la escuela Secundaria Básica. Impresión Ligera.

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

\_\_\_\_\_ (1991): Resolución Ministerial 269/91. Reglamento Docente-Metodológico. La Habana.

\_\_\_\_\_ (1996): 5 preguntas. La Habana: Editorial Pueblo y Educación

\_\_\_\_\_ Carta Circular 10/2005. La Habana, Cuba.

\_\_\_\_\_ (1999): Resolución Ministerial 85/1999. La Habana, Cuba.

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

\_\_\_\_\_ (2008): Resolución Ministerial 119. Impresión ligera. La Habana.

\_\_\_\_\_ (2008): Resolución Ministerial 216. Impresión ligera. La Habana.

\_\_\_\_\_ (2009): Resolución Ministerial 120. Impresión ligera. La Habana.

\_\_\_\_\_ (2009): Resolución Ministerial 115. Impresión ligera, La Habana.

\_\_\_\_\_ (2009): Resolución Ministerial 306. Impresión ligera. La Habana.

\_\_\_\_\_ (2007): Modelo de Escuela Secundaria Básica. Proyecto. La Habana: Edición Molinos Trade, S..A.

\_\_\_\_\_ : I Seminario Nacional para el personal docente, noviembre 2000. La Habana.

\_\_\_\_\_ : II Seminario Nacional para el personal docente, noviembre 2001. La Habana.

\_\_\_\_\_ : III Seminario Nacional para el personal docente, noviembre 2002. La Habana.

\_\_\_\_\_ : V Seminario Nacional para el personal docente, noviembre 2004. La Habana.

\_\_\_\_\_ : VI Seminario Nacional para el personal docente, noviembre 2005. La Habana.

\_\_\_\_\_: VII Seminario Nacional para el personal docente, noviembre 2006. La Habana.

\_\_\_\_\_: VIII Seminario Nacional para el personal docente, noviembre 2007. La Habana.

\_\_\_\_\_: IX Seminario Nacional para el personal docente, noviembre 2008. La Habana.

\_\_\_\_\_: X Seminario Nacional para el personal docente, noviembre 2009. La Habana.

\_\_\_\_\_ (2006): Objetivos priorizados del Ministerio de Educación para el curso 2006-2007. Resolución Ministerial 50/06. La Habana.

Muguerzia, P.M y otros. (1986): "TEORÍA GENERAL DE LA DIRECCIÓN SOCIALISTA". Ministerio de Educación Superior. La Habana, Cuba.

Nocedo de León, I. y Abreu García, E. (1984): Metodología de la investigación pedagógica y psicológica. Segunda Parte. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Nocedo de León, Irma. (2001): "Metodología de la investigación educacional". Segunda parte.

Labarrere, G. y Valdivia G. (1988): Pedagogía. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Leontiev, A. (1981): Actividad, conciencia y personalidad. La Habana: Editorial de libros para la educación.

Leontiev, A. (1997): La actividad en la Psicología. La Habana: Editorial de Libros para la Educación. Omarov, A. M. (1977) "Elementos básicos de la dirección científica de la sociedad". Editorial Orbe. La Habana, Cuba.



López Hurtado, J. (1989): "La orientación como parte de la actividad cognoscitiva de los escolares", en temas de Psicología para maestros II. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Omarov, A. M. (1977): "ELEMENTOS BÁSICOS DE LA DIRECCIÓN CIENTÍFICA DE LA SOCIEDAD". Editorial Orbe. La Habana, Cuba.

Pérez Rodríguez, G. y Nocado León, I. (1983): Metodología de la investigación pedagógica y psicológica. Primera Parte. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Pérez Rodríguez, G. y García Batista, G. (1996): Metodología de la investigación educacional .La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Pozner de Weinberg, P. (1995): El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Argentina: Editorial Aique S.A.

Salcedo, I. M. y Mcpherson, M. (2003): "Hacia el perfeccionamiento de la preparación del docente: un desafío para la escuela media cubana". Curso impartido en el evento de Pedagogía '03. Cuba..

Vigotsky, L. S. (1981): Pensamiento y lenguaje. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Wong García, E. (1980): "El trabajo metodológico. Objetivos, vías y procedimientos para su realización". Documentos normativos y metodológicos. Primera parte. La Habana.

Yáñez González, Eugenio. (1985): "ORGANIZACIÓN DE LA ECONOMÍA SOCIALISTA." Instituto Superior de Dirección de la Economía. La Habana, Cuba. Pág. 7

\_\_\_\_\_ (1998): Curso de Metodología de la Investigación Educativa impartido en la Maestría de Metodología de la Enseñanza del Español. La Habana: ISPEJV

## **Anexo 1**

### Entrevista a directores de las Secundarias Básicas

Compañero(a) la presente investigación se realiza con el objetivo de preparar al director de las Secundarias Básicas para el logro de los objetivos formativos desde el sistema de reuniones de esta educación. En las nuevas condiciones de la enseñanza es necesario resolver los problemas que aún subsisten en el desarrollo del sistema de reuniones por lo que necesitamos nos responda con sinceridad las siguientes preguntas. Le agradecemos su cooperación.

Título: Entrevista a los directores.

Objetivo: Obtener información sobre la preparación que poseen los directores para desarrollar el sistema de reuniones.

Actividades:

- ¿Mencione qué elementos forman parte del modelo de la Escuela Secundaria Básica?
- ¿Qué elementos tiene en cuenta en la preparación de sus reuniones de trabajo?
- ¿Cómo evalúa los objetivos formativos generales de la Secundaria Básica en su centro?
- ¿Qué experiencias de su centro o del municipio ha generalizado en sus reuniones de trabajo?

## Anexo 2

### Guía de observación de las reuniones del sistema de trabajo.

**Objetivo:** Constatar el nivel de preparación de los directores en el desarrollo de las reuniones para el logro de los objetivos formativos de la Secundaria Básica.

**Cantidad de observadores:** 1

**Objeto de observación:**

- Dominio de los elementos para el desarrollo de las reuniones de trabajo.
- Dominio del seguimiento al cumplimiento de los objetivos formativos.

**Director Observado** \_\_\_\_\_

**Tipo de reunión:** \_\_\_\_\_

<b>Nro</b>	<b>Observación.</b>	<b>Siempre.</b>	<b>A veces.</b>	<b>Nunca.</b>
1	Participan todos los miembros del órgano técnico y de dirección			
2	Manifiesta dominio de los documentos de la política educacional			
3	Trae previstas posibles estrategias y acuerdos.			
4	Los participantes tienen la agenda			
5	Se analizan los acuerdos anteriores y metas.			
6	Se analizan los indicadores de eficiencia afectados, las causas y responsables.			
7	Se planifican y controlan las estrategias para el logro de los objetivos formativos			
8	Se reparten coherentemente las acciones a todos los factores.			
9	Se planifican actividades de preparación a los docentes para el logro			

	de los objetivos formativos.			
<b>10</b>	Se estimulan y divulgan las mejores experiencias en el logro de los objetivos formativos.			
<b>11</b>	Utiliza un estilo de comunicación claro flexible sereno y dialogado.			
<b>12</b>	. Manifiesta agrado por la actividad empeño y esfuerzo.			

**Anexo 3.**

**Tabla comparativa que muestra el análisis de los resultados iniciales y finales de la investigación.**

Indic.	Inicial.						Final.					
	Alto.	%	Me dio.	%	Bajo.	%	Alto	%	Me dio.	%	Bajo.	%
1.1	3	60	1	20	1	20	4	80	1	20	0	0
1.2	0	0	1	20	4	80	4	80	1	20	0	0
1.3	0	0	1	20	4	80	4	80	1	20	0	0
1.4	2	40	2	40	1	20	5	100	0	0	0	0
1.5	1	20	3	60	1	20	5	100	0	0	0	0
1.6	2	40	3	60	0	0	5	100	0	0	0	0
2.1	0	0	3	60	2	40	4	80	1	20	0	0
2.2	0	0	2	40	3	60	4	80	1	20	0	0
2.3	0	0	3	60	2	40	0	0	4	80	1	20
2.4	0	0	3	60	2	40	5	100	0	0	0	0
2.5	1	20	3	60	1	20	4	80	1	20	0	0
3.1	3	60	2	40	0	0	5	100	0	0	0	0
3.2	2	40	3	60	0	0	4	80	1	20	0	0

