

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

Mención Secundaria Básica



TESIS EN OPCIÓN AL GRADO ACADÉMICO DE MASTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**TÍTULO: LA PREPARACIÓN DE LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA  
PARA ASUMIR EL CARGO DE DIRECTOR EN LA SECUNDARIA  
BÁSICA**

**Autora:** Lic. Odalys Armanda Dávila Alomá

**Tutor.** MSc. Maira Fundora Liriano.

**TRINIDAD, 2010**

## PENSAMIENTO



“ El secreto para lograr mayores éxitos,  
está en la capacidad de los cuadros  
para abarcar en conjunto la complejidad  
de la situación, establecer las prioridades,  
organizar el trabajo, cohesionar las fuerzas,  
exigir disciplina, educar con ejemplo,  
explicar la necesidad de cada tarea,  
convencer, entusiasmar,  
levantar el espíritu  
y movilizar la voluntad de la gente”

**Raúl Castro Ruz, (1997:2)**

## DEDICATORIA

- A la Revolución cubana, particularmente a su comandante en jefe Fidel, promotor de la Batalla de Ideas y de transformaciones tan revolucionarias en el sistema educativo cubano que nos enseñó a amar las nobles causas, a ser esencialmente humanos
- A mis padres por ser los autores de mis días y aunque no estén entre nosotros nunca se han separado de mí.
- A mi hija Odet Cristina por ser mi razón de ser, que fortifica mi andar.
- A mi sobrina Yerena por su apoyo incondicional.
- A mis hermanos, por su empeño porque fuera siempre una mujer instruida.
- A mi esposo por la comprensión, dedicación y apoyo necesario en este empeño.
- A todas las personas, que colaboraron desinteresadamente para mi formación como máster, e impregnaron el deseo de ser como ellos

## **AGRADECIMIENTOS**

- A los Directivos y Profesores de la Maestría en Ciencias de la Educación. Mención Secundaria Básica, por su profesionalidad y empeño en transmitir sus conocimientos y habilidades para hacer de mí algo mejor.
- A mi tutora la MsC. Maira Fundora Liriano, por sus valiosas enseñanzas, que me transmitió una dosis de su sabia experiencia como maestra investigadora, y que con tanto amor y dedicación me ayudó en la realización de esta tesis.
- A mi compañera la MsC. Bárbara Berta García Quesada que con su paciencia, dedicación, entrega y ayuda incondicional, contribuyó al fin de este propósito con su saber científico.
- A mi esposo Miguel por el apoyo material y espiritual para alcanzar mi empeño.
- A mi hija Odet Cristina, que con su cariño y ternura me ha iluminado el camino para seguir adelante constituyendo fuente permanente de inspiración y motivación.
- A mi sobrina Yerena, por haberme apoyado y estimulado en todo momento a estudiar, trabajar y vencer.
- A todas mis amistades y compañeros, cuyos nombres no aparecen pero de una forma u otra han dado su contribución sincera y desinteresada.

***A todas esas personas... muchas gracias***

## SÍNTESIS

Durante todo el proceso revolucionario el Ministerio de Educación ha asumido el reto de formar a los cuadros jóvenes del sector educacional, por ser estos la cantera inmediata en la que se sustenta la garantía del cumplimiento de la política educacional, por lo que se hace necesaria su preparación, para contribuir a ella se desarrolla esta investigación titulada: **LA PREPARACIÓN DE LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA PARA ASUMIR EL CARGO DE DIRECTOR EN LA SECUNDARIA BÁSICA**, orientada a solucionar el problema científico siguiente ¿Cómo contribuir a la preparación de la Reserva Especial Pedagógica para asumir el cargo de director en la Secundaria Básica?. Es propósito en la misma: aplicar talleres metodológicos que contribuyan a la preparación de la Reserva Especial Pedagógica para asumir el cargo de director en la Secundaria Básica en el municipio de Trinidad. Empleándose como métodos científicos: analítico - sintético, inductivo-deductivo, histórico- lógico, observación científica, análisis documental, entrevista, encuesta, el experimento pedagógico (pre-experimento) y el cálculo porcentual. La aplicación de los talleres metodológicos permitió validar su efectividad en la elevación del nivel de preparación de la Reserva Especial Pedagógica para asumir el cargo de director en la Secundaria Básica. Los mismos pueden ser utilizados para la preparación de las reservas de otros niveles de enseñanza a partir de las condiciones concretas que se tengan.

## ÍNDICE GENERAL:

<b>Contenidos</b>	<b>Página</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO I: REFLEXIONES TEÓRICAS Y METODOLÓGICAS ACERCA DEL PROCESO DE PREPARACIÓN DE LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA PARA ASUMIR EL CARGO DE DIRECTOR EN LA SECUNDARIA BÁSICA.</b>	9
1.1. La Reserva Especial Pedagógica en el contexto de la Política de Cuadros. Sus antecedentes.	9
1.2 La preparación de la Reserva Especial Pedagógica.	15
1.3 La preparación de la REP para asumir el cargo de director en la Secundaria Básica.	23
<b>CAPÍTULO II: RESULTADO DEL DIAGNÓSTICO INICIAL. FUNDAMENTACIÓN DE LOS TALLERES METODOLÓGICOS. EFECTIVIDAD DE SU APLICACIÓN.</b>	34
2.1 Resultados del diagnóstico inicial.	34
2.2 Fundamentación y presentación de los talleres metodológicos para contribuir al proceso de preparación de la Reserva Especial Pedagógica para asumir el cargo de director en la Secundaria Básica.	43
2.2.1 Características de los talleres metodológicos elaborados.	46
2.3 Análisis de la efectividad de su aplicación.	66
2.4 Resultados de la constatación final.	68
<b>CONCLUSIONES</b>	73
<b>RECOMENDACIONES</b>	74
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	75
<b>ANEXOS</b>	

## INTRODUCCIÓN

La formación de directores jóvenes y altamente preparados constituye un factor de importancia estratégica para todos los países del mundo, lo que explica que en la mayoría de las potencias capitalistas se hayan desarrollado numerosas investigaciones y experiencias en este sentido. En América Latina, este fenómeno adquiere mayor relevancia, porque todos requieren de dirigentes jóvenes, ágiles, arriesgados y competentes, para enfrentar con éxito los complejos procesos que se suceden en el mundo contemporáneo, procesos que les exigen no sólo enormes esfuerzos, sino también altas dosis de dinamismo y creatividad en la gestión de dirección, para subsistir como naciones libres e independientes, frente a la voracidad de las potencias imperialistas.

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 que ocuparan cargos de dirección, desde los primeros años de la Revolución, a partir de la política de cuadros aplicada desde 1959 y las ideas planteadas al respecto por Fidel Castro Ruz y Ernesto Ché Guevara, relacionada con que los cuadros constituyen la columna vertebral de la Revolución.

Durante todo el proceso revolucionario el Ministerio de Educación ha asumido el reto de formar no sólo a los cuadros jóvenes del sector educacional, sino también –y a partir de ellos--, a muchos dirigentes de organizaciones estudiantiles, juveniles, políticas y de masas, así como de otros Organismos de la Administración Central del Estado. Su experiencia más fructífera en este sentido se encuentra en el Movimiento de la Reserva Especial Pedagógica (REP), el cual se conforma con los más revolucionarios e integrales egresados de los Institutos Superiores Pedagógicos.

Preparar la Reserva Especial Pedagógica como una cantera de dirección implica formar y educar su personalidad para que sea capaz de cumplir con ese objetivo. Todo proceso de formación y educación de la personalidad tiene que sentar sus bases en un análisis psicológico y pedagógico de la misma para poder comprender la subjetividad humana, su mundo interior, así como los sentidos psicológicos que lo conforman, de

igual manera como ocurre en el proceso de enseñanza aprendizaje para educar al hombre.

Los principales cuadros de dirección del Organismo Central, las direcciones provinciales y municipales de Educación, las Universidades de Ciencias Pedagógicas y los centros docentes, tienen la responsabilidad de garantizar la preparación y superación de los miembros de la Reserva Especial Pedagógica, fundamentalmente en el puesto de trabajo, que permita su promoción a diferentes cargos desde la escuela hasta los niveles superiores.

La reserva de los cuadros constituye una necesidad, pues es una de las tareas esenciales que dan continuidad al trabajo de dirección. Cada cuadro debe tener a su lado el potencial joven que reúna requisitos de voluntariedad e idoneidad, así como sólida preparación política e ideológica y de la especialidad o área que labora. Una reserva preparada es una garantía del trabajo de dirección.

De ahí que el conocimiento profundo de las realidades sociales y económicas del país, así como las transformaciones de la política educacional y los programas de la Revolución han de ser cuestiones sustanciales en la preparación de la reserva para asumir una dirección plenamente identificada con su principal objetivo de dirección: contribuir, con su desempeño a mantener las conquistas.

La preparación de las reservas debe garantizarse en diversos componentes siendo esencial el componente dirección, lo que implica valorar críticamente sus principios y funciones, la figura del director, como agente impulsor del cambio educativo, la organización de su labor y las relaciones con sus subordinados, lo que contribuye a la elevación de la calidad de la gestión educativa.

Numerosos autores contemporáneos expresan en sus tesis temas relacionados con la preparación de la Reserva Especial Pedagógica, el trabajo de mayor trascendencia desarrollado en el país, es la tesis de maestría titulada "Modelo y Estrategia para la Formación y Desarrollo de la REP en el territorio de Santiago de Cuba" de la Máster Elba Quezada Serrano. (1999: 80). Esta autora propone el modelo que se debe tomar como referencia para el ascenso gradual hasta cargos del nivel provincial de los integrantes de la REP y la estrategia a seguir para su concreción. El cargo de director de centro se aborda como parte de este tránsito, pero sin tener como punto de

referencia el modelo de profesionalidad que establece las competencias básicas para este cargo y sin el diseño a partir del enfoque sistémico.

Otros autores hacen referencia a la preparación de la Reserva Especial Pedagógica en el componente de dirección, para transitar por el cargo de director de centro, entre los que se destacan: González Pérez del Villar, A M (2002), González Ramírez, J (2003), Bencomo Cabrera, R (2004), Consuegra Hernández, P (2004), Fernández González, F. A (2006) y Calderón Mora, M de las M (2007), los que consideran que su preparación debe ser diferenciada, con un profundo dominio de la política del Gobierno, el Partido, el Ministerio de Educación (MINED) y conocimiento de principios y métodos de la organización, planificación, administración y supervisión escolar, sin obviar el desarrollo de cualidades de la personalidad importantes para el ejercicio de la dirección.

Se coincide con estos investigadores al considerarse que la preparación de la Reserva Especial Pedagógica juega un papel fundamental para desarrollar el potencial de dirección que permita la oportuna renovación y la adecuada combinación de los cuadros jóvenes con los más experimentados y eficientes, para garantizar la continuidad del proceso de dirección educacional y su perfeccionamiento.

En Cuba se trazan y concretan políticas en función de materializar lo antes expresado, convirtiéndose en una necesidad la profesionalización del proceso de formación y desarrollo de los dirigentes que deben enfrentar la complejidad de las nuevas misiones y transformaciones del Modelo de Escuela al que se aspira formar, lo que está vigente en los Objetivos Estatales del Ministerio de Educación, en los Lineamientos de la Política de Cuadro, en el documento que establece el Movimiento de la Reserva Especial Pedagógica y los seminarios para dirigentes y personal docente.

Se sostiene el criterio que son numerosos los documentos normativos emitidos en el país con el fin de detectar, seleccionar y preparar a los integrantes de la Reserva Especial Pedagógica .

En la práctica pedagógica, en visitas de ayuda metodológica e inspecciones, intercambios, entrevistas, en controles al trabajo de la Reserva Especial Pedagógica se comprobó que la REP no se encuentra preparada para asumir cargos de dirección, al poseer conocimientos mínimos de las funciones del director, de los estilos de dirección, de los pasos para la toma de decisiones, del Modelo de Secundaria Básica, así como

no siempre manifiestan un modo de actuación correcto con respecto a su preparación y su desempeño como Reserva Especial Pedagógica.

Las consideraciones referidas anteriormente propiciaron la determinación del siguiente **problema científico**: ¿Cómo contribuir a la preparación de la Reserva Especial Pedagógica para asumir el cargo de director en la Secundaria Básica en el municipio de Trinidad?.

Este problema se inserta en el **objeto de investigación**: proceso de preparación de la Reserva Especial Pedagógica. Delimitado como **campo de estudio**. Preparación para asumir el cargo de director en la Secundaria Básica en el municipio de Trinidad.

El análisis del problema científico a resolver y la precisión del objeto de estudio condujeron a la formulación del **objetivo de investigación**. Aplicar talleres metodológicos que contribuyan a la preparación de la Reserva Especial Pedagógica para asumir el cargo de director en la Secundaria Básica en el municipio de Trinidad.

Las **preguntas científicas** que orientaron el proceder metodológico de la investigación son las siguientes:

1. ¿Qué fundamentos teóricos y metodológicos sustentan el proceso de preparación de la Reserva Especial Pedagógica?
2. ¿Cuál es el estado real que presenta el proceso de preparación de la Reserva Especial Pedagógica para asumir el cargo de director en la Secundaria Básica en el municipio de Trinidad?
3. ¿Qué características deben tener los talleres metodológicos para contribuir al proceso de preparación de la Reserva Especial Pedagógica para asumir el cargo de director en la Secundaria Básica en el municipio de Trinidad?
4. ¿Qué resultados se obtendrán con la aplicación de los talleres metodológicos para contribuir al proceso de preparación de la Reserva Especial Pedagógica para asumir el cargo de director en la Secundaria Básica en el municipio de Trinidad?

Las **tareas de investigación** ejecutadas para la búsqueda de la solución al problema declarado han sido:

1. Determinación de los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan el proceso de preparación de la Reserva Especial Pedagógica.

2. Determinación del estado real que presenta el proceso de preparación de la Reserva Especial Pedagógica para asumir el cargo de director en la Secundaria Básica en el municipio de Trinidad.

3. Elaboración de los talleres metodológicos que contribuyen al proceso de preparación de la Reserva Especial Pedagógica para asumir el cargo de director en la Secundaria Básica en el municipio de Trinidad.

4. Validación de los resultados de la aplicación de los talleres metodológicos que contribuyen al proceso de preparación de la Reserva Especial Pedagógica para asumir el cargo de director en la Secundaria Básica en el municipio de Trinidad.

En correspondencia con el método materialista dialéctico se aplicaron los siguientes métodos científicos.

#### **Del nivel teórico:**

**Analítico - sintético:** Utilizados durante el proceso de la investigación, en la sistematización y profundización de la bibliografía que tiene relación con el tema, en el diagnóstico inicial, parcial y final para interpretar los datos empíricos obtenidos, así como posibilitaron además la determinación de inferencias y generalizaciones para establecer las características de los talleres metodológicos.

**Inductivo - deductivo:** Utilizados en la sistematización para fundamentar el objeto de estudio y determinar las dimensiones e indicadores de los instrumentos. Además para comprobar cómo se comportó la transformación del estado de la muestra durante y después de la aplicación de los talleres metodológicos y arribar a las conclusiones finales que constatan su efectividad.

**Histórico - lógico.** Permitió estudiar el comportamiento de la preparación de la Reserva Especial Pedagógica para asumir el cargo de director en la Secundaria Básica en su devenir histórico, comprender la esencia de su desarrollo a partir de la profundización en las relaciones causales.

#### **Del nivel empírico:**

- **Análisis documental.** Se utilizó al inicio de la investigación para comprobar en la revisión y análisis de diferentes documentos cómo se lleva a cabo el proceso de preparación de la Reserva Especial Pedagógica para asumir el cargo de director de escuela en la Secundaria Básica.

**-Observación científica:** Se utilizó al inicio y durante la investigación para constatar la preparación que posee la Reserva Especial Pedagógica para asumir el cargo de director en la Secundaria Básica al desarrollar puntos en (Consejo de dirección y Consejo técnico), así como en su desempeño durante el día de la reserva y al final para comprobar la preparación adquirida después de aplicados los talleres metodológicos.

**-Entrevista:** Se aplicó a la Reserva Especial Pedagógica de la Secundaria Básica en la etapa inicial de la investigación con el fin de constatar los conocimientos que poseen para el cargo de director y al final para comprobar la preparación adquirida una vez aplicados los talleres metodológicos.

**-Encuesta:** Se aplicó al inicio de la investigación para constatar la preparación que posee la Reserva Especial Pedagógica para asumir el cargo de director en la Secundaria Básica.

**Experimento pedagógico:** (Pre – experimento): Utilizado en el diagnóstico inicial con la aplicación de instrumentos para conocer el estado real y las causas del problema que se investiga; durante la aplicación de la vía de solución con la introducción de la variable independiente en el grupo experimental: los talleres metodológicos para evaluar en la práctica la efectividad de su implementación, así como, en la constatación final para comprobar los efectos producidos por los talleres en la muestra, una vez aplicados.

#### **Métodos del nivel estadístico y matemático:**

**Cálculo porcentual:** Se emplea como elemento básico para el análisis de los resultados obtenidos empíricamente, para constatar los resultados del diagnóstico inicial, parcial y en la constatación del diagnóstico final una vez aplicados los talleres metodológicos, organizando la información en tablas y gráficos para el análisis, comparación y valoración de los resultados obtenidos.

#### **Población y muestra.**

La muestra coincide de manera intencional con la población quedando conformada por 16 integrantes de la Reserva Especial Pedagógica en la Secundaria Básica en el municipio de Trinidad. De ellos 13 mujeres y tres hombres, seis con más de cinco años, siete de tres a cinco y tres de uno a dos años como reserva, de ellos uno ocupa el cargo de director, todos son licenciados, máster tres y estudian la maestría 13,

poseen cualidades políticas y morales positivas, son consagrados, revolucionarios, comprometidos con la labor que desempeñan, abiertos a los cambios y comprometidos con la labor que desempeñan, abiertos a los cambios y transformaciones que se originan, con capacidad para interpretar las orientaciones que reciben, pero le falta preparación para asumir el cargo de director de Secundaria Básica.

**Conceptualización y operacionalización de las variables.**

**Variable independiente.** Talleres metodológicos. Se asume el concepto dado en la Resolución Ministerial 119 / 2008 que lo concibe como: la actividad que se realiza en cualquier nivel de dirección con los docentes y en el cual de manera cooperada se elaboran estrategias didácticas, se discuten propuestas para el tratamiento de los contenidos y métodos y se arriba a conclusiones generalizadas MINED., (2008:15)

**Variable dependiente.** Nivel de preparación de la Reserva Especial Pedagógica para asumir el cargo de director en la Secundaria Básica. Considerado como el conocimiento teórico y práctico que poseen de las funciones del director, de los estilos de dirección, de los pasos para la toma de decisiones, de los elementos fundamentales del Modelo de Secundaria Básica, así como de su desempeño profesional como integrante de la REP.

**Operacionalización de la variable dependiente.**

DIMENSIONES	INDICADORES
<b>COGNITIVA</b>	<p>1.1. Conocimiento de las funciones del director. Conocimiento de los estilos de dirección.</p> <p>1.2. Conocimientos de los pasos para la toma de decisiones. Conocimiento de los elementos fundamentales del Modelo de Secundaria Básica.</p>
<b><u>DESEMPEÑO PROFESIONAL</u></b>	<p>2.1 Interés que manifiesta en su preparación.</p> <p>2.2 Aplicación de los conocimientos adquiridos en su desempeño como REP.</p> <p>2.3 Actitud que asume en las tareas que se le asignan como REP.</p>

La presente investigación tiene **importancia** por el alto grado de prioridad que tiene el trabajo con la Reserva Especial Pedagógica entre las proyecciones estratégicas del

Ministerio de Educación, como futura cantera de dirección y por la necesidad que se tiene en el municipio de lograr una reserva real y objetiva con preparación para aplicar de forma consecuente la política educacional al asumir el cargo de director en correspondencia con las exigencias del Modelo de Secundaria Básica.

La **novedad científica** está en los talleres metodológicos que permiten a través del intercambio, la reflexión, el debate, el empleo de técnicas participativas, socializar los conocimientos teóricos y prácticos como vía concreta para perfeccionar la preparación de la Reserva Especial Pedagógica en el componente de dirección a partir de los fundamentos de esta, desde la Dirección Municipal de Educación, lo cual constituye una prioridad básica de la Política de Cuadros del Ministerio de Educación.

El **aporte práctico** de esta tesis radica en que los talleres metodológicos facilitan conocimientos teóricos y prácticos a la Reserva Especial Pedagógica, que favorecen su preparación y desempeño para asumir el cargo de director de Secundaria Básica.

La Tesis está estructurada en una introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. El **Capítulo I**: Aborda las reflexiones teóricas y metodológicas acerca del proceso de preparación de la Reserva Especial Pedagógica para asumir el cargo de director en la Secundaria Básica. El **Capítulo II**: Contiene el resultado del diagnóstico inicial, la fundamentación y descripción de los talleres metodológicos, así como la efectividad de su aplicación.

## **CAPITULO I. REFLEXIONES TEÓRICAS Y METODOLÓGICAS ACERCA DEL PROCESO DE PREPARACIÓN DE LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA PARA ASUMIR EL CARGO DE DIRECTOR EN LA SECUNDARIA BÁSICA.**

### **1.1. La Reserva Especial Pedagógica en el contexto de la Política de Cuadros. Sus antecedentes.**

Los problemas globales en sus distintas manifestaciones, el surgimiento y desarrollo vertiginoso de nuevas ramas de la ciencia y la técnica, así como las crecientes exigencias del mercado del trabajo, distinguen el mundo de inicios del siglo XXI y colocan a los países ante una necesidad impostergable: el desarrollo de lo mejor de las potencialidades humanas como única vía para la supervivencia y el desarrollo sostenible.

En Cuba cuando se hizo patente que 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 desarrollar el cúmulo enorme de tareas que debían cumplirse en el aparato estatal, en las organizaciones políticas y en todo el frente económico. Por tales razones Cuba, como parte del mundo, dedica a la preparación de los cuadros cuantiosos recursos materiales y humanos en su afán de perfeccionar la sociedad y al propio director.

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

La necesidad de cuadros se convirtió para la Revolución en uno de los problemas más grandes y más difíciles de resolver; en la política de cuadros trazada, estuvieron presentes las ideas del Che sobre lo que debe ser un cuadro revolucionario. Algunas de las cualidades que debía tener, cultivar y desarrollar el cuadro para dirigir en la Revolución cubana son las siguientes:

- el valor del ejemplo.
- el dirigente debe sentir el trabajo como una necesidad natural.

- espíritu de sacrificio.
- austeridad.
- sensibilidad humana.
- estar en continuo y permanente contacto con las masas.
- capacitarse constantemente.
- discusión colectiva y responsabilidad de la decisión única.
- el administrador, un cuadro político.

En los aspectos a potenciar por los cuadros según Ernesto Che Guevara, estaba la capacitación y al respecto planteaba: "... ahora, eso es fundamental, elemental: capacitación a todos los niveles, tarea esencial del país (...) tenemos que plantearnos claro que esto no va a ser para hoy – un analfabeto de la era de la técnica de sexto grado. Ahora un administrador analfabeto de esta misma era, lo mínimo el bachillerato completo, lo mínimo. Además, a todos los administradores que están escuchándome o que tengan la desgracia de leer o de enterarse mañana vamos a seguir haciéndoles estudiar de todas maneras, y van a seguir estudiando mientras sean administradores”  
 Tablada Pérez, C., (1987: 165)

Para suplir la falta de experiencia de los cuadros y sus escasos conocimientos, el Che ordenó emitir un manual de hojas intercambiables para administradores de fábricas y talleres, y participa personalmente en su confección. El manual contiene 19 secciones, de ellas 5 dedicadas a la capacitación económica y técnicas de dirección.

Se considera que en las condiciones actuales del desarrollo en Cuba, la experiencia del Guerrillero Heroico cobra una especial connotación, por su dimensión humanista y política, en correspondencia con el momento histórico pasado y presente del proyecto social socialista; es en esta dirección que el Gobierno y el Partido dicta la política de formación y superación continua de los cuadros en todos los organismos centrales.

En consecuencia con lo anterior el Ministerio de Educación, como parte de la política de formación de cuadros, ha considerado conveniente e importante, acometer de inmediato un trabajo que tiene como objetivo primordial utilizar la cantera natural que representa los mejores graduados de los Institutos Superiores Pedagógicos y mediante

un proceso de selección, preparación y educación adecuados, promover a cargos de dirigentes y técnicos a aquellos compañeros que dentro de ellos tengan más condiciones y estén mejor preparados para desempeñar con eficiencia esas responsabilidades.

A principios de la década del 90, en el país, la política de cuadros del Estado tuvo entre sus principales problemas, la gran inmovilidad y consecuentemente el envejecimiento de los cuadros en muchos de las estructuras de dirección, motivo por el cual en el sector educacional desde el triunfo de la Revolución, la juventud apoyó resueltamente todo este proceso, evidenciándose en su incorporación a la campaña de alfabetización y con el incremento de las matrículas en la enseñanza media se constituye el destacamento Manuel Ascunce Domenech y el Contingente Ernesto Che Guevara para llevar la luz de la enseñanza a países hermanos, razones por las cuales se comenzó a trabajar en la creación del movimiento de la Reserva Especial Pedagógica.

Este movimiento surge como parte de la política de formación de cuadros, por la creciente necesidad de fortalecerla, incorporando jóvenes capaces y creativos, para formarlos como futuros directores y así garantizar la continuidad y el perfeccionamiento de la política educacional y de cuadros, así quedaba definido que el objetivo primordial era utilizar la cantera natural existente en los Institutos Superiores Pedagógicos y durante un proceso de preparación promoverlos a formar parte de la Reserva Especial Pedagógica (REP), movimiento que constituye la reserva de cuadros del sector educacional

En 1991, La Dirección de cuadros del MINED, elabora y pone en vigor el documento normativo con el nombre de “El movimiento de la Reserva Especial Pedagógica” expresando en su primer párrafo la necesidad creciente de cuadros y funcionarios, dirigentes políticos de altas responsabilidades en la defensa de la ideología de la Revolución.

Una de las tareas, a tenor de lo antes expresado en el documento normativo, a desarrollar por los Institutos Superiores Pedagógicos es la de participar con los restantes factores en las actividades de atención, desarrollo y superación de esta cantera y posteriormente reserva de cuadro.

Es línea esencial del movimiento de la Reserva Especial Pedagógica la detección y

selección desde etapas tempranas de jóvenes con potencialidades para el ejercicio de la actividad de dirección, en tal sentido en el Reglamento Ramal para el trabajo con los cuadros se señala: "... desde la selección para las carreras pedagógicas y los primeros años de estudios en los Institutos Superiores Pedagógicos se detectan y seleccionan los estudiantes que demuestran poseer condiciones políticas y actitudes para la actividad de dirección." MINED., (1995: 60)

Dada la responsabilidad otorgada a los Institutos Superiores Pedagógicos (ISP) en el proceso de detección, selección y formación inicial de los integrantes de este movimiento, son reflejadas en los documentos rectores del trabajo metodológico, las indicaciones que constituyen el punto de partida para garantizar su atención a partir del trabajo de las carreras, en tal sentido se plantea: " atender con carácter diferenciado, la Reserva Especial Pedagógica, incluyendo su selección, desde los primeros años en los ISP, hasta la ejecución de planes concretos, en correspondencia con las responsabilidades que se prevee deben ocupar cada uno de ellos." MINED., (1995: 62). Quedando establecidos los principios que regirán a la Reserva Especial Pedagógica que serán los de selectividad, voluntariedad e incondicionalidad. Surgió así el movimiento de la Reserva Especial Pedagógica, movimiento político que agrupó a los mejores estudiantes, los que por su incondicionalidad, por sus cualidades políticas morales y por su integralidad estuvieran dispuestos a prepararse como futuros cuadros de la educación. Este movimiento contribuye al fortalecimiento y compromiso de los jóvenes ante las tareas asignadas. Desde su surgimiento quedaron definidas las responsabilidades de los Institutos Superiores Pedagógicos, las Direcciones Provinciales y Municipales de Educación.

Con posterioridad en junio de 1995, se emite por la Dirección de Cuadros del Ministerio de Educación el documento Trabajo con la Reserva Especial Pedagógica a partir del curso 1995-96, donde se precisa el trabajo con los miembros de la Reserva Especial Pedagógica, estableciéndose la elaboración de los planes de desarrollo individual los cuales tendrán los siguientes aspectos: actividades de preparación teóricas y prácticas, actividades de superación profesional (técnicas, científicas, económicas), actividades relacionadas con su preparación específica para cuadro de dirección, actividades de autosuperación, y actividades prácticas que los familiaricen con acciones propias de los

cargos que asumirán.

En el Reglamento Ramal del Trabajo con los cuadros del Ministerio de Educación, editado en abril del 2000, varios de sus artículos se refieren al trabajo con la Reserva Especial Pedagógica definiéndose en su artículo 26, como uno de los componentes de la reserva de cuadros del Ministerio de Educación, y en su artículo 31, define que "... se conforma con los más revolucionarios e integrales egresados de los Institutos Superiores Pedagógicos, orientándose en el mismo las precisiones para el trabajo con este componente de la Reserva de Cuadros. MINED., (2000: 80)

En su inciso (f) plantea "Los miembros de la Reserva Especial Pedagógica, antes de ocupar cargos de dirección, deben consolidar su preparación profesional en la docencia, con un período no menor de dos años" Disponible en: (<http://www.ucp.ca.rimed.cu>)

Nuevas indicaciones sobre este tema, son orientadas a través de la Carta Circular No. 15 / 2001: sobre el perfeccionamiento del trabajo con la Pre – Reserva Especial Pedagógica en los Institutos Superiores Pedagógicos de mayo del 2001 donde se precisa sobre el Plan de Desarrollo Individual y las acciones que deben desarrollar los diferentes factores en la adecuada preparación de la reserva para enfrentar en situación de éxito las misiones asignadas o por asignar en su desarrollo como cuadros. Cuya implementación corresponde a las Direcciones Provinciales y Municipales de Educación y donde los ISP juegan un importante papel como seleccionador y rector de la capacitación.

La Carta Circular 12/2002: Atención a la Pre Reserva Especial Pedagógica en el marco de la municipalización (universalización) de las universidades, tiene como objetivo potenciar este movimiento en las condiciones actuales donde se desarrollará a partir de las transformaciones realizadas en la Tercera Revolución Educacional donde es responsabilidad de los jefes de Cuadros en las diferentes instancias la selección y constante superación de los jóvenes que integran el movimiento.

Por último, el 24 de septiembre del 2002 se emite una nueva Carta Circular en la que se precisa el trabajo a realizar con los integrantes de este movimiento en las condiciones creadas por el proceso de universalización de la Educación Superior Pedagógica, en virtud del cual, los integrantes de la Prereserva Especial Pedagógica

como los restantes miembros de la REP, habían pasado a las escuelas de las distintas educaciones --convertidas en microuniversidades-- para formarse desde la práctica docente y en su propio ejercicio.

En el curso 2004 -2005 se orientan, por el MINED, acciones para la preparación de la Pre Reserva Especial Pedagógica como cantera de la Reserva Especial Pedagógica en las nuevas condiciones de universalización, con objetivos específicos para cada año, sin embargo, la investigadora Calderón Mora, M de las M, considera que no satisfacen la necesidad de explicar cómo hacerlo, por la ausencia de un análisis relacionado con este proceso y en este contexto específico, reflexiona en la necesidad de incorporar la interdisciplinariedad como un principio de reorganización que establezca conexiones y relaciones entre conocimiento, habilidades, hábitos, normas de conducta, sentimientos, valores humanos morales en general en una totalidad no dividida y en permanente cambio, lo que deviene en capacidad.

Existe coincidencia en las opiniones de los estudiosos de la temática como Carrazana Valdés (2001), Alonso Rodríguez (2002), Fuentes Medina (2002), Gutiérrez Huergo (2003), González Ramírez, Bencomo Cabrera (2004), Consuegra Hernández (2004) y Calderón Mora, M de las M (2004) entre otros, en que la Pre Reserva Especial Pedagógica y la Reserva Especial Pedagógica, en primer término, constituyen una prioridad en la política de cuadros del MINED, y además, adolecen de la preparación necesaria y suficiente en los diferentes componentes de la superación establecida en el Reglamento Ramal del Trabajo con los Cuadros del Ministerio de Educación.

La Dirección de Cuadros del MINED ha podido constatar que si bien el Movimiento de la Reserva Especial Pedagógica desde su surgimiento ha sido objeto de numerosas investigaciones, mientras unas teorizan acerca de sus potencialidades, desarrollo y otras recogen experiencias particulares en la instrumentación de lo indicado al respecto predominando entre estas últimas las que abordan el trabajo con los miembros de la REP a nivel de centro. Carrazana Valdés, R., (2001: 23)

Las consideraciones referidas acerca de los diferentes documentos que establecen el trabajo con la Reserva Especial Pedagógica permiten reflexionar que, la preparación de esta es un elemento que nunca se ha descuidado por parte del Partido, el Gobierno y el MINED, existiendo un grupo de indicaciones para ejecutar su preparación tales

como:

- Deben estar sujetos a un plan de desarrollo.
- Deben ser atendidos por las Direcciones Provinciales y Municipales de Educación así como de los Institutos Superiores Pedagógicos en cuanto a su preparación y desarrollo integral.
- Debe cumplimentarse lo reglamentado en el Decreto-Ley No. 197; de los “Lineamientos e Indicaciones Generales del Trabajo con los Cuadros del comité Ejecutivo del Consejo de Ministros”, y/o del “Reglamento Ramal” que los instrumenta en el MINED que plantea. “La atención sistemática al desarrollo de las reservas de cuadros, con énfasis en el trabajo con la Reserva Especial Pedagógica y la Técnica.
- Es objeto de análisis en todos los Congresos del Partido.
- Aparece como prioridad en las Direcciones Principales del Trabajo Educativo.

La preparación y la superación de la Prereserva Especial Pedagógica y Reserva Especial Pedagógica se rigen por la Estrategia Nacional de Preparación de los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus Reservas, donde se definen como componentes principales: la preparación política, la técnica y profesional, la económica, de dirección y la de defensa.

La formación del futuro director requiere de un diagnóstico, no solo centrado en su labor en el proceso de enseñanza aprendizaje, sino en el proceso pedagógico en sentido general, encaminado a conocer la situación social del desarrollo de este grupo de jóvenes cuyo desempeño va más allá de su expresión en el salón de clases, para lo cual se requiere tener una preparación adecuada en correspondencia con los exigencias para la Reserva Especial Pedagógica, aspecto que será abordado en el próximo acápite.

## **1.2 La preparación de la Reserva Especial Pedagógica.**

El impetuoso desarrollo científico técnico del siglo XXI impone la búsqueda de vías efectivas que contribuyan a la formación integral de la Reserva Especial Pedagógica y en particular, a la elevación de su pensamiento creador.

El desarrollo alcanzado actualmente por la ciencia y la tecnología y el gran volumen de conocimientos acumulados por la humanidad, hace que la sociedad precise de hombres cada vez más preparados para enfrentar el desafío que impone la época.

La enseñanza dirigida a formar cuadros de dirección requiere un tratamiento diferenciado en cuanto a su concepción, pues las bases sobre las cuales ella se sustenta así lo determinan, por tanto, esta no se puede enmarcar en un esquema clásico porque tiene características diferentes.

El hombre como ser social mantiene un conjunto de relaciones sociales, a la vez de mantener su propia integridad. El maestro por su función social tiene el encargo de lograr la formación de otras personas y prepararlos para vivir en la sociedad, por ello cuando se hace referencia a la preparación de futuros cuadros en el sector educacional, hay que tener muy en cuenta sus especificidades.

En el sistema de formación del personal, se plantea la necesidad de precisar sobre qué concepción general y a partir de qué principios debían desarrollarse las acciones de preparación de los miembros de la Reserva Especial Pedagógica.

El Dr. Alberto D. Valle Lima, se refiere que para la preparación de la Reserva Especial Pedagógica se hace necesario establecer dos tipos diferentes de superación. Una primaria, que vaya a resolver o tratar de manera rápida los problemas que se han encontrado en la práctica de la dirección y otra permanente, que vaya dirigida a la superación de largo plazo del personal de dirección y cuyas temáticas puedan ser modificadas en correspondencia con las necesidades diagnosticadas en la fase primaria. D. Valle Lima, A., (2000: 81).

Este autor precisa también los principios que deben regir para la preparación, cuya observancia deviene en requisito indispensable D. Valle Lima, A., (2000: 83). Tales principios son:

- El principio de la atención diferenciada.
- El principio del intercambio de experiencias.
- El principio de la búsqueda colectiva de soluciones a problemas modelados de la práctica escolar.
- El principio de la discusión de soluciones práctica de las mismas.

Se asume el criterio que estos principios son aplicables por las Direcciones Municipales de Educación al tenerse en cuenta que:

- Los jóvenes que integran la Reserva Especial Pedagógica requieren una atención diferenciada, ya que en contraste con el resto de los trabajadores de la Educación

no acumulan una gran experiencia de trabajo, ni han desarrollado habilidades de dirección

- La preparación y superación de estos jóvenes, tanto en el campo técnico-metodológico, científico-pedagógico, como en la esfera de la dirección educacional, plantean la necesidad de desarrollar actividades que propicien el intercambio de experiencias entre todos los integrantes del movimiento, así como entre cada uno de ellos y los cuadros, funcionarios, especialistas y técnicos más experimentados del sector.
- Como no están preparados para dar soluciones a los problemas que se presentan, en la dinámica del trabajo puede enfocarse su creatividad hacia la búsqueda colectiva de soluciones novedosas en la práctica escolar.
- El afán creativo y el espíritu innovador de estos jóvenes puede dirigirse durante el desarrollo del trabajo hacia la discusión de soluciones y la comprobación práctica de las mismas.

Por último, debe significarse que la observancia de estos principios durante el desarrollo de la preparación de la REP por las Direcciones Municipales de Educación, no sólo les permite ofrecer la superación primaria de la que habla del Dr. Alberto Valle, sino también diagnosticar las necesidades de aprendizaje que sólo podrán ser satisfechas con la superación permanente que él mismo autor destaca.

El trabajo de preparación de la Reserva Especial Pedagógica conlleva planificación, voluntad y confianza en los hombres y mujeres que se seleccionan para formarse como directores. Las acciones que sean diseñadas permitirán la participación de dichas reservas en la preparación, ejecución y evaluación de las mismas, lo que propiciará la elevación de su preparación metodológica, pedagógica, política, en la dirección y el control, enriqueciendo así la teoría con la práctica y permitiendo por tanto la atención a la diversidad de docentes que tienen los directores de todas las educaciones seleccionados como reservas.

La preparación de la REP tiene importancia, para enfrentar en condiciones adecuadas las tareas impuestas por el constante desarrollo y perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación con la calidad requerida, además de responder a las actuales transformaciones, características, necesidades y potencialidades del centro que dirigirá,

propiciando la aplicación de una dirección científica que posibilite el desarrollo de las diferentes actividades que favorezcan el adecuado funcionamiento de la institución.

Las direcciones principales del sistema educacional cubano trazadas por la política educacional del Partido Comunista de Cuba, en estrecho vínculo con los desafíos educacionales, definen las transformaciones esenciales que deben realizarse para resolver los problemas de preparación, sin renunciar a una educación masiva, en la necesidad de materializar en la práctica, la relación entre la unidad y la diversidad, así como en la adecuada relación entre la centralización y la descentralización en todo el sistema educacional. Esto último demanda que las decisiones deben acercarse a los niveles de dirección en los que se ejecuta la política educacional.

La REP está necesitada de recibir preparación para estar a nivel de su tiempo, y para enfrentar las nuevas transformaciones educacionales. En la medida que estén mejor preparados, en la medida que demuestren sus saberes, en los componentes fundamentales para dirigir su centro, así será el resultado que obtenga.

La preparación de la REP debe concebirse a partir del concepto de integralidad de estos y organizarse como un sistema contemplando todo los componentes y combinando las formas, los contenidos necesarios para que esta sea continua eficiente y específica, dirigida a las necesidades de cada reservista en los momentos actuales en que se recrudece y toma nuevas formas la guerra ideológica a la que hay que enfrentarse con los cambios actuales y en la que ellos tienen que convertirse en los principales guías y esclarecedores de la política educacional.

La preparación ha de proveer al reservista de herramientas básicas para un mejoramiento sistemático de su desempeño, y para la autosuperación como forma continua de su mejoramiento profesional y humano. Hoy se requiere de la combinación de formas que aún desde el puesto de trabajo, sean dirigidas por personal competente en estas funciones.

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

Se requiere hoy de una REP que adquiera un medio o estilo de trabajo que permita prepararse para capacitar, orientar, dirigir y evaluar a su colectivo pedagógico en función de buscar eficiencia educacional. El proceso de cambio educativo es una necesidad más que se impone en las condiciones de la escuela actual, pero debe realizarse por aproximaciones sucesivas, con consideraciones de fases de realización.

El desempeño profesional de la REP entendido como su práctica profesional educativa, en la que deben dar respuesta a los problemas de carácter profesional que los afectan, así como proyectar estrategias de desarrollo a partir de las condiciones existentes, demanda, ineludiblemente, de una preparación básica necesaria para el éxito como futuro dirigente educacional.

Según plantea Lizardo García Ramis (1996: 64) y un grupo de investigadores en el texto *Los retos del cambio educativo*: “La preparación profesional auxilia de modo eficiente la intención de provocar transformaciones de perdurable imagen en el proceso de cambio de la escuela”.

Valorándose lo anteriormente expuesto se considera que el hombre se prepara en la vida, para la vida y para el trabajo, esencialmente en el proceso pedagógico al que accede en los diferentes niveles de educación, tanto para adquirir los conocimientos generales, como los conocimientos específicos de una determinada profesión u oficio.

Las experiencias del trabajo con la REP y las investigaciones realizadas en los últimos años han revelado que alcanzar esos fines es una tarea compleja pues se presentan barreras que dificultan su adecuada preparación, necesitando de métodos apropiados de trabajo y de acciones específicas encaminadas a la transformación de estos jóvenes para que puedan contribuir al quehacer educacional.

Así mismo, resulta imprescindible la adopción de formas más dinámicas de difusión de la política educacional en la preparación de la REP. Se trata, ante todo, de la apropiación de un método y de la conformación de un estilo de trabajo que permita atender los logros que favorezcan niveles superiores de calidad en dicha preparación, para resolver las dificultades que se presentan en su labor educacional de una manera más científica que, en su génesis, promueva una labor transformadora, creadora, de las diferentes instancias de educación en su accionar con la REP.

La REP debe tener la preparación para perfeccionarse profesionalmente de manera

permanente y sistemática, partiendo de una actitud autodidacta en primer término; como protagonista activo en su preparación sistemática que le permita orientarse en su labor como reserva ante las nuevas y crecientes necesidades que impone la sociedad, para poder modificar su desempeño en dependencia de las condiciones cambiantes, las necesidades de la política educacional con un elevado afán de saber, de actualizarse y elevar su nivel cultural científico, profesional y de dirección permanentemente, mediante las diversas formas de superación postgraduada.

En la medida que la REP esté mejor preparada, en la medida que demuestre su saber, su capacidad de dirección, será cada vez más respetada por sus compañeros despertando en ellos el interés por apoyar y dar continuidad al proceso docente educativo, esto solo es posible lograrlo cuando la reserva se inserta en el trabajo de la institución cumpliendo con su encargo social.

Para llegar a ser una REP respetada por sus conocimientos, hay que dedicar mucho tiempo a la lectura, al estudio individual e incluso sacrificar horas de descanso, debe tener inquietud por saber, por mantenerse actualizada, para mejorar su trabajo como reserva. Cuando se tiene clara conciencia del papel que se desempeña, la superación y la investigación se convierte en un placer, además de una gran necesidad, la preparación se convierte entonces en la base de la cultura de la reserva.

Por tanto, debe estar preparada para investigar y reflexionar acerca del efecto transformador del trabajo educativo que se realiza con todos los factores que intervienen en el trabajo de la escuela, comprendiendo que tiene un campo infinito por explorar, en función de extraer el máximo provecho a sus potencialidades para asumir un cargo de dirección.

Debe poseer la preparación para evaluarse y para someterse a la evaluación externa como insuperable vía para valorar crítica y autocríticamente su propio trabajo, rectificar sus errores, perfeccionar sus métodos, asimilar y utilizar, de manera reflexiva las observaciones y señalamientos que se le hagan a su labor, así como apropiarse de la mejor experiencia, con criterio de selección.

La preparación de la REP tiene una gran importancia, pues le permite enfrentar, en condiciones adecuadas, las tareas impuestas por el constante desarrollo y perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación con la calidad requerida, debe

además responder a sus características y necesidades, debe permitir el desarrollo de actividades prácticas que propicie la participación activa de este personal.

La preparación de la REP, es considerada en un primer momento por la que recibe como Prereserva Especial Pedagógica y la otra referida al nivel de preparación como REP una vez graduados, para lograr un quehacer más efectivo y cumplir con cada una de las tareas diseñadas en su plan individual de la reserva.

Las exigencias que se le plantean a la preparación de la Reserva Especial Pedagógica significan reforzar y dar prioridad a su preparación ideopolítica, profesional y para la dirección, buscar vías para solucionar las insuficiencias que presentan los mismos, y sobre todo, detectar y resolver los problemas que existen en la enseñanza para el cual se forman y que exige la integración de conocimientos, y habilidades pedagógicas profesionales que le permitan dirigir de manera óptima el proceso docente educativo.

La preparación de la REP es una de las principales tareas del trabajo con los cuadros, su objetivo es desarrollar el potencial de dirección que garantice la renovación de la cultura, estilo, técnicas de dirección, la preparación general y específica, técnica y práctica, así como político-ideológica indispensable para el desempeño de un nuevo cargo y la necesaria continuidad de la dirección.

La dinámica de la gestión educativa actual conduce a que en el cargo de director se cuente en cada momento con el que más capacidades y condiciones tengan para desempeñarlo.

La REP, al tener dos años de experiencia laboral, puede, acceder a cargos de dirección, tiempo que podría ser prudente si como reserva logran una sólida preparación.

En la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas se plantea como primer principio que la preparación y la superación de los cuadros y sus reservas es parte integrante del sistema de trabajo con los cuadros, no es un fin en sí mismo, es el medio para poseer y desarrollar las condiciones y destrezas que deben poseer los dirigentes del Estado y del Gobierno Cubano.

La preparación de la REP debe concebirse a partir del concepto de la integralidad de

esta y organizarse como un sistema, contemplando los componentes y combinando las formas, los contenidos, los plazos de tiempo, los recursos necesarios para que esta sea continua, eficiente y específica, dirigida a las necesidades de cada uno de sus integrantes.

Esta reserva debe lograr como objetivo fundamental una sólida preparación sustentada en la Ideología de la Revolución Cubana, martiana y fidelista para que sean portadores de valores morales que les permitan instruir y educar en el ejemplo, como activos y comprometidos participantes de la Batalla de Ideas que libra el pueblo, familiarizarse con la esfera de la dirección y favorecer el crecimiento personal, desarrollando características vitales en su personalidad, para este ejercicio.

En el proceso de preparación de la REP un lugar no menos importante lo ocupa el control y la evaluación. El control debe ser sistemático, de manera tal que permita conocer los logros y dificultades que presentan en su proceso de preparación para facilitar la ayuda más adecuada, en tanto la evaluación permite establecer criterios de valor acerca del desarrollo alcanzado por los reservistas.

Los integrantes de la REP tienen la necesidad de una preparación cualitativamente superior a la recibida como Prereserva Especial Pedagógica, en tanto sienta las bases para su posterior acceso a la dirección de la escuela, una vez graduado, donde determinadas coyunturas aceleran la dinámica de los movimientos de cuadros y su reserva, no se trata sólo de ser un buen profesor, un ejemplo, sino de un profesional con mayores exigencias capaz de dirigir científica y metodológicamente a los profesores y de forma general, el proceso docente educativo de un centro.

Se considera una reserva de cuadros preparada para ocupar un cargo cuando haya logrado alcanzar, entre otras, las siguientes condiciones básicas:

- Reúne los requisitos generales y específicos que se exigen para el cargo que va a ocupar
- Se ha preparado en el puesto de trabajo y cerca del jefe del cargo que va a desempeñar.
- Cuenta con la aprobación del nivel correspondiente.
- Cuenta con el reconocimiento del colectivo de trabajadores al que va a dirigir.
- Tiene aprobados los cursos de superación que se han priorizado en cada momento

por la Comisión Central de Cuadros.

Las consideraciones referidas anteriormente permiten reflexionar en la necesidad de concebir desde las Direcciones Municipales de Educación un sistema de preparación a la REP que las motive y les resulte interesante y útil, para asumir un cargo, lo que requiere que se encuentren preparadas en el componente de dirección para que se puedan desempeñar como director de un centro y en el caso específico de esta investigación como director en la Secundaria Básica. Aspecto que será abordado en el próximo acápite.

### **1.3 La preparación de la REP para asumir el cargo de director en la Secundaria Básica.**

La política educacional cubana tiene como objetivos estratégicos esenciales mantener la masividad de la educación y conciliar este concepto con el de calidad, siendo la estrategia para su concreción la optimización del proceso pedagógico. Elevar la calidad de los sistemas educativos implica la profesionalización urgente del rol de los dirigentes educacionales, de manera que las funciones directivas sean ocupadas por sujetos con las competencias profesionales esenciales para desempeñar con idoneidad el cargo que ocupan.

En el caso de la preparación de la Reserva Especial Pedagógica es de vital importancia que se analicen las características de estos jóvenes y el gran reto para el que se deben preparar, por lo que para lograr en ellos los propósitos deseados, en primer lugar, se debe estar nutrido de los elementos necesarios, que permitan ejercer la influencia que requiere su formación como futuros directores de este complejo e importantísimo sector de la sociedad y; en segundo lugar, determinar con extrema exactitud sus necesidades de aprendizaje en materia de Dirección Educacional.

Para poder enfrentar este gran reto a que está llamado el sector, resulta imprescindible una acertada dirección que permita, rectorar toda la actividad educacional a los diferentes niveles de una manera científica, pues de ella depende, en gran medida, el éxito que se logre.

Partiendo del criterio expuesto, el directivo educacional debe ser un baluarte de los más novedosos adelantos de la ciencia y la tecnología para poder dirigir la labor eminentemente socializadora de la Educación, de manera que el impacto de su

utilización, se revierta en la actividad que dirige, por lo que cada vez reviste mayor importancia su preparación. Si se realiza una mirada al futuro de la dirección desde una óptica estratégica, esta labor no debe quedarse sólo en los directores que están en ejercicio, sino extenderse aún con más fortaleza a su potencial más rico, que lo constituye la Reserva Especial Pedagógica pues, es precisamente esta, la que tendrá la gran misión de darle continuidad a los novedosos avances que se suceden.

La dirección se concibe como influencia consciente de los órganos de dirección. Para poder garantizar la calidad de la educación es necesario preparar a quienes dirigen en las escuelas. El poder y la dirección constituyen una de las premisas decisivas de la sociedad socialista.

La dirección es ciencia y es arte, porque constituye un sistema históricamente formado, de conocimientos ordenados, cuya veracidad se comprueba y precisa constantemente en el curso de la práctica social y al mismo tiempo tiene que lograr objetivos concretos, alcanzar resultados, producir situaciones, a través de un deliberado esfuerzo, este saber sólo se convierte en un algo fundamental y sólo puede aprenderse por el que dirige, con la experiencia y la práctica social.

Simón Bolívar desde 1825 se refirió a los que dirigen la formación ciudadana, al declarar que: "El director de una escuela, es decir, el hombre generoso y amante de la patria que sacrificando su reposo y su libertad se consagra al penoso ejercicio de crear los ciudadanos al estado, que le defienden, le ilustran, le santifican, le embellezcan y le engendren otros tan dignos como él, es sin duda benemérito de la patria; merece veneración del pueblo y el aprecio del gobierno. Este debe alentarlos y concederle distinciones honrosas". Bolívar, S., (1825:1290)

Es difícil encontrar lenguaje más bello y justo para expresar la importancia que la sociedad debe otorgarle a este funcionario público que el utilizado en 1875 por José Martí para referirse a la labor de los directores de escuela: "... Como jefes de su hogar, los directores de colegio tienen el derecho de administrar libremente y reglamentar conforme a su opinión, cuando esta opinión no corrompe las fuerzas naturales, no violenta la dignidad de sus administrados, no tiende a afligir con esclavitudes y opresiones autoritarias, voluntades nacidas para el cultivo de la libertad". Martí Pérez, J., (1963: 202)

En este sentido es preciso destacar los significativos aportes dados al tema por Fidel Castro Ruz ,1971 quien no solo comprendió desde muy temprano que los directores de escuela desempeñan un papel decisivo en la aceptada orientación del trabajo de los docentes, sino que atesora el doble mérito histórico de haber sido el primero en plantear la necesidad e importancia de los mayores esfuerzos a la selección formación y preparación profesional de los mismos, así como en descubrir que ellos constituyen la cantera fundamental de la cual deben surgir los dirigentes y funcionarios de las direcciones municipales y provinciales de Educación e incluso del Organismo Central del Ministerio de Educación. Castro Ruz, F., (1971:3)

Prueba de ello es que en 1973 Fidel Castro Ruz reconoció la labor realizada en este sentido durante todo el proceso revolucionario y estimuló su seguimiento al plantear “Si se sigue el método de formación superior de estos profesores, si se siguen sistemáticamente los cursos de preparación de los cuadros y directores.... Si se sigue seleccionando más y más de entre ellos a los mejores, no hay la menor duda de que nuestra educación tiene un magnífico porvenir. Castro Ruz, F., (1973:2)

Se coincide con los criterios ofrecidos por estos próceres, al considerarse la importancia que reviste la preparación en todos los ámbitos de los directores, para lo cual se hace imprescindible la preparación adecuada de la REP como futura cantera de cuadro de dirección.

Es necesario preparar a la REP en el empleo del enorme arsenal de herramientas, técnicas y métodos que la ciencia de la Dirección Moderna ha desarrollado en el mundo en los últimos años, completándolo con los elementos teóricos fundamentales. Para ello se requiere identificar lo que necesita cada reserva y dotarlo gradualmente de conocimientos y habilidades para dirigir su escuela según su preparación.

La REP requiere poseer amplios conocimientos de las funciones del director como elementos orientadores para su desempeño, lo que le permitirá realizar su trabajo con calidad al asumir el cargo de director de escuela. Siendo funciones principales en la labor de dirección en la Secundaria Básica.

- Dirigir el proceso de entrega pedagógica y el correcto uso del expediente acumulativo del escolar.
- Dirigir todo el trabajo de la escuela sobre la base de los objetivos a lograr por etapas

y considerando la participación colectiva de todos los factores en la toma de decisiones.

- Dirigir la preparación política de todos los factores en el centro escolar.
- Dirigir el Consejo de dirección, el claustro, el Consejo técnico y consejo de grado.
- Organizar y controlar el correcto flujo de información entre los diferentes órganos de dirección y el claustro, de forma tal que se puedan tomar a tiempo decisiones correctas sobre el desarrollo de la estrategia educativa.
- Controlar y garantizar el desarrollo de adecuado de las actividades desde el inicio hasta el final de la jornada escolar.
- Mantener contactos permanentes con las organizaciones del centro y fundamentalmente con los pioneros.
- Garantizar que todos los factores de la institución tengan un dominio del diagnóstico integral y caracterización de la escuela y se proyecten las aspiraciones educativas que se pueden lograr con esas condiciones.
- Propiciar la participación de todos los factores en la conformación de la estrategia educativa del centro y preparación idónea de los docentes.
- Decidir conjuntamente con el guía base y los profesores las actividades que complementan el proceso docente, a partir de las motivaciones de los pioneros y de los objetivos definidos en cada consejo de grado.
- Analizar y aprobar los planes de trabajo de los miembros del grupo del Consejo de dirección y aprobar los planes individuales de los profesores a partir de la propuesta de los jefes de grado.
- Evaluar el desempeño profesional de los integrantes del colectivo pedagógico.
- Dirigir el trabajo metodológico, logrando que en él se aborden los contenidos de los programas de la Revolución.
- Realizar controles a clase y actividades metodológicas. MINED., (2007: 17).

Al referirse al director de escuela José Ramón Fernández (1974), expresó. "... el éxito del director está en ser firmes y exigente con lo que a cada cual le corresponde cumplir,

sin que por ello dejen de estar presentes en todo momento las buenas formas, la calidad humana, la modestia y sensibilidad.” Corrales, D; (1976: 22).

Al reflexionarse sobre las ideas expresadas anteriormente se es del criterio que son aplicables a la REP pues resumen cualidades humanas y actitudinales que deben caracterizar a un director de escuela.

Corrales Diosdado (1976:22) en su artículo ¿Cómo organizar la dirección de la escuela?, aborda elementos esenciales que debe tener en cuenta el director para garantizar el buen funcionamiento del centro, e identifica básicamente el dominio de los documentos rectores que resumen la actividad de la escuela, la dirección colectiva y la responsabilidad individual, la evaluación de trabajo y las funciones del director. Este autor en la misma etapa, se plantea la interrogante: ¿Cómo debe ser un director de escuela? Estableciendo como respuesta a esta interrogante, los conocimientos, habilidades y actitudes, que a su juicio, este debe poseer, considerando como los más significativos:

- Conocimiento de las asignaturas del plan de estudio en el marco de los programas de estudio y el caudal metodológico necesario
- Amplio horizonte cultural
- Habilidad para enseñar correctamente las asignaturas
- Habilidad para resolver operativamente los problemas administrativos
- Capacidad para organizar racionalmente el trabajo
- Actitudes: convicción en la ideología del comunismo, sensibilidad, humanismo, justicia, actitud consciente ante el trabajo, actitud positiva ante lo nuevo.

Es trascendente la valoración que aporta el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz sobre el lugar del director en la sociedad y las sugerencias que transmite en relación con los aspectos de los cuales dependen sus resultados cuando señala:”... El director de un centro escolar desempeña un destacadísimo papel, es la máxima autoridad de esa unidad docente. Él tiene a su cargo la importante tarea de conducir con eficacia el trabajo docente educativo apoyado en el colectivo del centro y con la participación de padres y alumnos. De su experiencia pedagógica y de su desarrollo político ideológico, dependen en gran medida los resultados de su labor.” Corrales, D; (1976:22).

La concreción del importante rol social atribuido a la escuela, está relacionado con la efectiva gestión de los responsabilizados con el proceso de dirección en estas instituciones y particularmente, la del director, hecho que se refleja en la definición más actualizada del MINED de Cuba donde se señala: " El director es el representante del Ministerio de Educación en el centro docente y su función es la de ejercer la autoridad en los aspectos políticos, técnicos y administrativos de la docencia, así como dirigir, conducir, supervisar, controlar y evaluar la actuación del personal docente y administrativo y las actividades del desarrollo del proceso docente educativo y toda la vida escolar del centro." MINED., (1995: 59).

Se considera que la REP tiene que poseer conocimientos que al prepararse para el cargo de director se convierta en el representante del Ministerio de Educación en la escuela y al tener la misión de conducir la concreción de la política educacional, en correspondencia con las condiciones económicas políticas y sociales de su comunidad, para lograr el cumplimiento del fin y los objetivos de la Secundaria Básica con ajustes de las particularidades de las edades de los alumnos y empleando con eficiencia el potencial técnico del que dispone.

Se hace esencial en la preparación de la REP el conocimiento que esta debe tener sobre los estilos de dirección para que puedan aplicarlos de manera adecuada una vez asumido el cargo.

Diferentes investigadores han hecho referencia a los estilos, entre ellos Lamov (1987), Casales (1992), López Martha Margarita (2002), Herrera Arué Elisa F (2007). Fundora Liriano M ( 2008) Todos estos investigadores tienen puntos en común al expresar de una manera u otra que el estilo está relacionado con el conjunto de características de la personalidad, que se expresan en los métodos y procedimientos en las funciones de dirección. Los cuales coinciden en determinar que son un sistema de métodos y experiencias de trabajo empleados constantemente por el director, así como el carácter de su conducta en el proceso del desarrollo de las tareas de dirección. Se manifiesta como el arte de dirigir, es el modo en que los directores comprenden los problemas sociales y buscan las vías para lograr los objetivos trazados.

Existen diferentes estilos de dirección dentro de los que se distinguen: El autocrático y el democrático. Esta división se efectúa atendiendo a los rasgos que poseen los

dirigentes, la sociabilidad, colectividad en la toma de decisiones. El dirigente tiende generalmente a uno de estos dos estilos.

Según estos dos estilos, el estilo democrático: Proporciona una unión estrecha entre subordinados y dirigentes, asegura el funcionamiento del sistema y la educación de los trabajadores, propiciando un ambiente de cooperación en el colectivo, no contradice el principio del mando unipersonal, ni afecta el prestigio del dirigente. El estilo autocrático es el inverso del democrático y se caracteriza por su centralización excesiva del poder, por su inclinación de exagerar el papel de los métodos administrativos, por la solución unipersonal y autoritaria de la generalidad de los problemas, por la minimización de los contactos con los subordinados, el estilo democrático es el que responde a las características de la Sociedad Socialista.

Los estudiosos de liderazgo han mencionado los siguientes tipos de estilos.

- El autocrático. Impone su criterio, no admite réplicas.
- El democrático o participativo. Consulta con los miembros del grupo y tiene en cuenta sus opiniones.
- El orientado hacia las tareas. Se concentra en el contenido de trabajo y el cumplimiento de las tareas.
- El orientado hacia las relaciones. Se encierra en las relaciones con los subordinados.
- El orientado hacia sí mismo. Se interesa por sus necesidades personales.
- Administrativo. Se mantiene en su posición oficial, establece barreras y distanciamiento con sus subordinados.
- Permisivo. Permite todo lo que hacen sus subordinados sea positivo o negativo
- Burocrático. Todo lo hace detrás de un buró sin tener en cuenta al colectivo.

En el estilo de dirección existen rasgos negativos tales como:

- Autocracia: Ordeno y mando.
- Tecocracia: Basado en la superioridad técnica.
- Paternalismo: Protector del grupo.

- Democratismo: Todo lo subordina al criterio de la mayoría.
- Teorismo: Desvinculación de la teoría con la práctica.

Se razona que no hay un solo estilo de dirección, hay matices que revelan una tendencia predominante, lo que reafirma que la REP tiene que dominarlos antes de asumir el cargo de director, para que pueda actuar en consonancia con ellos, no obstante es fundamental para los momentos actuales y en correspondencia con las exigencias del Modelo de Secundaria Básica que las reservas que se preparan para asumir el cargo de director en esta educación que conozcan, dominen y lleguen a aplicar un estilo democrático participativo.

Se coincide con la autora Fundora Liriano M, que se debe de hablar de un estilo democrático participativo como un todo porque es el que proporciona al director un marcado trabajo de equipo donde predomina la socialización en la toma de decisiones, y donde el colectivo pedagógico es partícipe de las actividades que se desarrollan teniéndose en cuenta sus criterios, sus sugerencias y esto solo se logra en un país socialista como Cuba donde existe una verdadera democracia. Fundora Liriano, M (2008: 29)

Por lo que se asume el concepto de estilo de dirección democrático participativo dado por esta autora que expresa que es cuando se logra en los directores conocimientos sobre la Dirección Científica Educativa, relacionados con los estilos de dirección, mostrándose amplia participación con un considerable equilibrio entre el que dirige y los dirigidos; lo que permite una adecuada planificación de las tareas, en un clima comunicativo que facilita la adopción sistemática de decisiones participativas, que los hacen convertirse en líderes para sus colectivos. Fundora Liriano, M (2008: 8).

Se asume este concepto al considerarse que es factible a esta investigación pues en la misma se prepara a la REP para asumir el cargo de director, siendo determinante que tengan estos conocimientos, pues según el Modelo de Secundaria Básica 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 en el proceso de dirección, estas formas de trabajo deben garantizar que el proceso de información fluya de abajo hacia arriba de manera tal que las decisiones sean colegiadas. MINED, (2007: 22)

La forma del estilo de un dirigente la define la toma de decisiones, considerándose la decisión como la elección de la mejor alternativa dentro de un grupo de ellas. Es un proceso y no un acto de demostración de poder, de lo contrario no se cumple con motivación. Las decisiones colectivas deben implicar: conjugación de intereses personales y colectivos, sentimientos de propiedad, factor de realización personal, libertad de juicios profesionales.

Lo reflejado anteriormente permite comprender que se hace necesario que la REP también se encuentre preparada para la toma de decisiones, esencialmente en los siguientes pasos para la misma. Borrego Díaz, O., (2009: 207)

- Definir bien el asunto a decidir. ¿Qué clase de asunto es? ¿Cuál es su elemento crítico? ¿Cuándo tenemos que resolverlo? ¿Por qué tenemos que resolverlo? ¿Cuál será el costo de resolverlo?
- Definir los resultados que se esperan de la decisión.
- Preparar y analizar varias soluciones alternas. ¿Cuál es la mejor recomendación, entre muchas, que puede ayudar a reducir al mínimo los factores imprevisibles?
- Formular un plan de control y verificación de los elementos de juicio de las decisiones

Por lo que la autora infiere, la toma de decisiones determina el estilo de dirección, haciéndose necesario para la REP el conocimiento y empleo de un adecuado estilo de dirección, sin lugar a dudas, estos últimos se ven estrechamente relacionados y dependen de la personalidad, pero se debe poner énfasis en que esta reserva logre aplicar el estilo de dirección democrático participativo porque le garantiza adecuadas relaciones interpersonales en un clima de participación que responde a los principios de la sociedad socialista, donde prima la democracia para los cuales el director tiene que estar preparado.

La REP que se prepara para asumir el cargo de director en la Secundaria Básica debe estar concientizada con las transformaciones realizadas en ella que por su profundidad y enfoque renovador, constituyen un hecho sin precedentes.

Las nuevas ideas y conceptos puestos en práctica en este nivel de educación se concretan en un modelo de escuela que se articula de manera más coherente con las

aspiraciones del modelo social que el país se propone crear; identificado por la justicia social, la igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos de adquirir nuevos conocimientos y de alcanzar la plena satisfacción de sus necesidades morales, sociales e individuales. Este modelo representa la aspiración que debe tener cada centro educacional del nivel secundario de acercarse sucesivamente a la institución que reclama la sociedad cubana para cumplir el encargo planteado por el Comandante Fidel Castro el 16 de septiembre del 2002.

”(...) hoy se trata de perfeccionar la obra realizada partiendo de ideas y conceptos enteramente nuevos. Hoy buscamos a lo que a nuestro juicio debe ser y será un sistema educacional que se corresponda cada vez más con la igualdad, la justicia plena, la autoestima y las necesidades morales y sociales de los ciudadanos en los modelo de sociedad que el pueblo de Cuba se ha propuesto crear. Castro Ruz, F., (2002: 1)

Estas palabras dejan implícito la importancia del Modelo de Secundaria Básica para actual, que coloca a los directores ante nuevos problemas que tienen que ver directamente con la formación de los adolescentes y con la continuidad en el contexto del trabajo de la escuela, del proceso de formación de los Profesores Generales Integrales. Esta situación, en medio de complejos problemas sociales, define nuevas exigencias para los directores y sus reservas en este nivel de educación.

Estas nuevas condiciones de trabajo en la escuela Secundaria Básica reclaman más que nunca la actuación profesional de los directores garantice el desarrollo eficiente del proceso de enseñanza-aprendizaje, infiriéndose que la REP que asumirá el cargo de director de escuela también se encuentre preparado en este modelo a partir del conocimiento de la caracterización de los alumnos en este nivel, del fin siendo este 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, debe conocer los objetivos formativos de cada grado y del nivel como sustento esencial de la formación de valores.

La REP debe además tener conocimiento según el modelo de las funciones de los órganos técnicos y de dirección, y las funciones del Profesor General Integral, esencialmente.

A criterio de la autora se considera que son muchas las aristas en la que una REP debe encontrarse preparada para asumir el cargo de director en la Secundaria Básica, sin embargo es del criterio que para su preparación debe priorizarse los elementos que se han considerado fundamentales en este acápite, pues ellos son medulares para un director que se inicie en estas funciones y que debe demostrar en su práctica pedagógica como dirigente, el dominio y aplicación de los mismos.

Las consideraciones anteriormente expuestas permiten comprender la necesidad de la preparación de la REP para conducir acertadamente el proceso de dirección, como una aspiración de aumentar la calidad de la formación de los miembros que la integran, con el empleo de formas novedosas que permitan su formación integral y superación constante para poder enfrentar los retos impuestos por las actuales exigencias del Modelo de Secundaria Básica.

## **CAPÍTULO II: RESULTADO DEL DIAGNÓSTICO INICIAL. FUNDAMENTACIÓN DE LOS TALLERES METODOLÓGICOS. EFECTIVIDAD DE SU APLICACIÓN.**

### **2.1 Resultados del diagnóstico inicial.**

Dada la complejidad del objeto de investigación, así como la necesidad de conocer la situación inicial de la muestra seleccionada, en la primera fase de la investigación se aplicó un diagnóstico inicial para el cual se utilizó el análisis documental, la observación a la REP al desarrollar puntos del Consejo de dirección y Consejo técnico; la observación al desempeño de la REP el día de la reserva, la entrevista y la encuesta, donde se pudo constatar la existencia real del problema.

Para la aplicación de cada método se elaboraron los instrumentos, teniendo en cuenta las dimensiones e indicadores que se determinaron en la variable dependiente para medir el nivel de preparación de la Reserva Especial Pedagógica para asumir el cargo de director en la Secundaria Básica.

En esta etapa de la investigación se realizó el análisis documental según guía establecida para el mismo (Anexo 1).

Se seleccionaron para su análisis documental la revisión del diagnóstico de necesidades de la REP, el plan de desarrollo individual, plan de capacitación de la reserva y los Decretos Ley 196, 197 y 251, comprobándose que en el diagnóstico de necesidades de la REP, aparece solamente reflejada como necesidad las funciones del director y lo demás se refiere al componente económico y al trabajo político ideológico.

En la revisión al plan de desarrollo individual se comprueba que existen acciones de preparación pero no siempre en correspondencia con las necesidades reflejadas en el diagnóstico, además no aparecen dentro de las acciones diseñadas de superación ninguna dirigida al estudio, análisis y fichado de los estilos de dirección, los pasos para la toma de decisiones y de elementos fundamentales del Modelo de Secundaria Básica, se reflejan acciones encaminadas a desarrollar puntos en el Consejo de dirección y Consejo técnico que responden a las funciones del director.

En el plan de capacitación de la REP son insuficientes las acciones referidas a las funciones del director, los estilos de dirección, los pasos para la toma de decisiones y el conocimiento de elementos fundamentales del Modelo de Secundaria Básica, sin

embargo, existe un predominio de acciones dirigidas al componente técnico profesional y económico.

Al analizarse el Decreto Ley 196 en su capítulo 2 relacionado con la capacitación de los cuadros y sus reservas en algunos artículos se refiere a su preparación y superación, a la atención y estimulación, confección de sus expediente, los criterios de selección y evaluación y a la sistematización del estudio de código de ética, violaciones y medidas disciplinarias que se puedan aplicar. El Decreto Ley 197 sobre las relaciones laborales se hace referencia a la formación, terminación de la relación laboral, el movimiento de cuadro de manera general y el régimen disciplinario y en el 251 se refiere a las modificaciones al sistema de trabajo y sus violaciones.

En estos Decretos se hace referencia al trabajo a realizar con la Reserva Especial Pedagógica y la atención que requiere por cada una de las instancias, los requisitos y principios para incorporarse a este movimiento

Valorándose los resultados antes expuestos se infiere que existe poca planificación y ejecución de acciones por parte de los directivos municipales para la preparación de la REP para asumir el cargo de director, lo cual se manifiesta en la revisión de estos documentos al no concebir de manera objetiva en el diagnóstico de necesidades acciones que respondan aspectos claves en el componente de dirección, no se tienen presente en la preparación de la reserva el diagnóstico real, ni se hace un diseño correcto en su plan de desarrollo individual de acciones que le permitan adquirir conocimientos y modos de actuación en este componente. En los Decretos Ley no aparecen especificidades del trabajo con la REP y su preparación aún cuando estos constituyen documentos normativos del trabajo con los cuadros y sus reservas.

En las observaciones efectuadas según guía de observación (Anexo2), escala valorativa (Anexo 4 y 4A) y niveles de preparación (Anexo 7) para constatar la preparación que posee la Reserva Especial Pedagógica para asumir el cargo de director en la Secundaria Básica al desarrollar puntos en el Consejo de dirección y el Consejo técnico, se obtuvieron los siguientes resultados.

En el aspecto uno se pudo comprobar que solamente una (6,25%) REP al desarrollar puntos del Consejo de dirección y el Consejo técnico tiene presente en su desempeño las funciones del director, ubicándose en un nivel de preparación alto, cuatro (25%)

REP aplican seis de las funciones fundamentalmente las encaminadas a:

Dirigir el proceso de entrega pedagógica y el correcto uso del expediente acumulativo del escolar, todo el trabajo de la escuela sobre la base de los objetivos a lograr por etapas y considerando la participación colectiva de todos los factores en la toma de decisiones, dirigir el Consejo de dirección, el claustro, el Consejo técnico y consejo de grado, organizar y controlar el correcto flujo de información entre los diferentes órganos de dirección y el claustro, de forma tal que se puedan tomar a tiempo decisiones correctas sobre el desarrollo de la estrategia educativa, controlar y garantizar el desarrollo adecuado de las actividades desde el inicio hasta el final de la jornada escolar.

Además decidir conjuntamente con el guía base y los profesores las actividades que complementan el proceso docente, a partir de las motivaciones de los pioneros y de los objetivos definidos en cada consejo de grado, ubicándose en un nivel de preparación medio.

Se comprueba además que 11(68,75%) REP al desarrollar puntos en el Consejo de dirección y el Consejo técnico, demuestran un nivel de preparación bajo al tener presente en su desempeño dos de las funciones del director. (Se valora el indicador 2.2)

En el aspecto dos se comprueba que una (6,25%) REP, al desarrollar puntos del Consejo de dirección y el Consejo técnico aplica de manera combinada diferentes estilos de dirección con una prevaecía del democrático y el participativo, lo que permite ubicarse en un nivel de preparación alto, cuatro (25%) REP, aplican los estilos de dirección dentro de ellos el democrático y el participativo pero sin hacer una combinación adecuada de estos, lo que permite ubicarse en un nivel de preparación medio y 11(68,75%) REP, aplica cualquier estilo de dirección sin tener en cuenta el democrático y el participativo ni hacer combinaciones de estos, lo que permite ubicarse en un nivel de preparación bajo. . (Se valora el indicador 2.2)

En el aspecto tres se pudo comprobar que una (6,25%) REP, en correspondencia con los pasos establecidos toma decisiones aceptadas con respecto a las situaciones que se presentan en el punto del Consejo de dirección y del Consejo técnico, ubicándose en un nivel alto, cuatro (25%) REP, tienen presente solamente los dos primeros pasos para

la toma de decisiones, ubicándose en un nivel medio, 11(68,75%) REP, aplica nada más el primer paso ubicándose en un nivel bajo. (Se valora el indicador 2.2)

En el aspecto cuatro se comprueba que una (6,25%) REP al desarrollar el punto del Consejo de dirección y el Consejo técnico lo hace teniendo en cuenta las funciones de estos órganos establecidas en el Modelo de Secundaria Básica, ubicándose en un nivel alto, cuatro (25%) REP tienen en cuenta cinco de las funciones de estos órganos, ubicándose en un nivel alto, y 11(68,75%) REP solamente tienen en cuenta dos por lo que se ubican en un nivel de preparación bajo. (Se valora el indicador 2.2)

Al valorarse los resultados alcanzados en estas observaciones es evidente que existen dificultades en la preparación de la REP para desarrollar puntos en el Consejo de dirección y Consejo técnico, al no tener el dominio necesario sobre las funciones del director, los estilos de dirección que se pueden emplear, los pasos para la toma de decisiones, las funciones de estos órganos establecidas en el Modelo de Secundaria Básica, lo que manifiestan en su modo de actuación al desarrollar puntos en estos órganos.

En las observaciones efectuadas a la REP en su desempeño el día de la reserva se pudo comprobar según guía de observación (Anexo3) escala valorativa (Anexo 4 y 4A) y niveles de preparación (Anexo 7) los siguientes resultados. En el aspecto uno durante la realización del día de la reserva, una (6,25%) REP posee conocimiento de las funciones del director y las aplica convenientemente, ubicándose en un nivel de preparación alto, cuatro (25%) REP aplican y conocen seis de las funciones del director, ubicándose en un nivel de preparación medio y 11(68,75%) REP solamente conocen y aplican dos de esas funciones, ubicándose en un nivel de preparación bajo. (Se valoran los indicadores 1.1 y 2.2)

En el aspecto dos de la guía, se comprueba que 11 (68,75%) REP conocen dos tipos de estilos de dirección, los aplica sin hacer una combinación adecuada de ellos, no tiene en cuenta el democrático y el participativo, ubicándose en un nivel de preparación bajo, cuatro (25%) REP, dominan cinco estilos de dirección, entre ellos: el democrático y el participativo, los aplica sin hacer una combinación adecuada de estos, ubicándose en un nivel de preparación medio y solamente una REP conoce los diferentes estilos de dirección, los aplica de manera combinada con una prevalencia del democrático y el

participativo, ubicándose en un nivel de preparación alto. (Se valoran los indicadores 1.2 y 2.2)

En el aspecto tres se pudo comprobar que una (6,25%) REP, durante el día de la reserva demuestra poseer conocimientos sobre los pasos para la toma de decisiones y los aplica de manera aceptada con respecto a las situaciones que se presentan, ubicándose en un nivel de preparación alto, cuatro (25%) REP solamente conocen y aplica los dos primeros pasos para la toma de decisiones ubicándose en un nivel de preparación medio y 11 (68,75%) REP, aplica únicamente el primer paso ubicándose en un nivel de preparación bajo. (Se valoran los indicadores 1.3 y 2.2)

En el aspecto cuatro se comprobó que una (6, 25%) REP mantiene una adecuada organización escolar según lo establecido en el Modelo de Secundaria Básica en su desempeño el día de la reserva, ubicándose en un nivel de preparación alto, cuatro (25%) REP logran dentro de la organización escolar cumplir con cuatro de los aspectos que hay que tener en cuenta para ella, ubicándose en un nivel de preparación medio y 11 (68,75%) REP solamente dentro de la organización escolar según lo establecido en el Modelo de Secundaria Básica, cumplen con dos de los aspectos que hay que tener en cuenta para ella ubicándose en un nivel de preparación bajo. (Se valoran los indicadores 1.4 y 2.2)

En el aspecto cinco se pudo comprobar que una (6, 25%) REP mantuvo durante el día de la reserva una actitud positiva, al desarrollarlo con responsabilidad, consagración, empeño cada una de las tareas, demostró incondicionalidad y voluntariedad en su desempeño, ubicándose en un nivel de preparación alto, cuatro (25%) REP cumplieron con las tareas previstas para el día de la reserva demostrando voluntariedad en las mismas, ubicándose en un nivel de preparación medio y 11 (68,75%) REP, simplemente cumplen con el día de la reserva como una tarea asignada, ubicándose en un nivel de preparación bajo. (Se valora el indicador 2.3)

Es evidente al analizarse los resultados alcanzados en las observaciones efectuadas que existen serias dificultades en la preparación de la REP, para asumir el cargo de director en la Secundaria Básica al poseer mínimos conocimientos acerca de las funciones del director, los estilos de dirección, los pasos para la toma de decisiones y de elementos fundamentales del Modelo de la Secundaria Básica, situación que

provoca que al desempeñarse como reserva no logren la aplicación correcta de estos aspectos para garantizar el correcto funcionamiento del centro durante el día de la reserva.

Para constatar los conocimientos que posee la Reserva Especial Pedagógica de la Secundaria Básica para ocupar el cargo de director se aplicó una entrevista (Anexo 5). Las preguntas que se realizan en la guía no sugieren respuestas exactas, sino más bien las opiniones de los entrevistados, para que aporten datos necesarios a la investigación. Se tuvo en cuenta al registrar las respuestas que estas fueran completas y no ambiguas. Se trató por todos los medios que la entrevista no se convirtiera en un interrogatorio, sino, en una conversación con ellos para que pudieran ofrecer sus opiniones y valoraciones, obteniéndose los siguientes resultados:

En la pregunta uno, al referirse a las funciones del director, una REP para un 6,25% hace referencia a todas las funciones del director, cuatro REP para un 25% se refieren a las encaminadas a:

Dirigir el proceso de entrega pedagógica, el correcto uso del expediente acumulativo del escolar, todo el trabajo de la escuela sobre la base de los objetivos a lograr por etapas, considerando la participación colectiva de todos los factores en la toma de decisiones, dirigir el Consejo de dirección, el claustro, el Consejo técnico y consejo de grado, organizar y controlar el correcto flujo de información entre los diferentes órganos de dirección, el claustro, de forma tal, que se puedan tomar a tiempo decisiones correctas sobre el desarrollo de la estrategia educativa, controlar y garantizar el desarrollo adecuado de las actividades desde el inicio hasta el final de la jornada escolar.

Además decidir conjuntamente con el guía base y los profesores las actividades que complementan el proceso docente, a partir de las motivaciones de los pioneros y de los objetivos definidos en cada consejo de grado y 11(68,75%) REP se refieren a dos funciones la encaminada a dirigir el proceso de entrega pedagógica y el correcto uso del expediente acumulativo del escolar y dirigir el Consejo de dirección, el claustro, el Consejo técnico y consejo de grado (Se valora el indicador1.1)

En la pregunta dos, el 68,75% de la muestra representada por 11 REP mencionan como estilos de dirección el autocrático y el orientado hacia las tareas, el 25% representado en cuatro, hacen referencia a cinco estilos de dirección y dentro de ellos

al democrático y al participativo, y el 6,25% representado en una REP en su respuesta hace mención a todos los estilos de dirección. (Se valora el indicador1.2)

En la pregunta tres, una REP para un 6,25% considera que se deben emplear con mayor frecuencia el estilo de dirección democrático y el participativo, cuatro (25%) REP consideran que se debe emplear el autoritario, el democrático y el participativo y 11(68,75%) REP se refieren en sus respuestas al autoritario y el orientado hacia las tareas. (Se valora el indicador1.2)

En la pregunta cuatro, una REP para un 6,25% hace referencia a los cuatros pasos a seguir para la toma de decisiones, cuatro REP para un 25% se refieren a dos pasos y 11 para un 68,75% a un solo paso. (Se valora el indicador1.3)

En la pregunta cinco, una REP para un 6,25% hace referencia de manera adecuada a todos los elementos fundamentales que se tienen en cuenta en el Modelo de la Secundaria Básica, cuatro REP para un 25% hacen referencia a la caracterización de los alumnos en este nivel, funciones del PGI, objetivos formativos y al fin y 11 para un 68,75% solamente se refieren a la caracterización de los alumnos y a las funciones del PGI. (Se valora el indicador1.4).

En la pregunta seis, una REP para un 6,25% hace referencia de manera precisa a los que se deben emplear con mayor prioridad para el trabajo del director, ofreciendo suficientes elementos valorativos lógicos, cuatro REP para un 25% hacen referencia a tres elementos que son prioridad pero no tienen en cuenta a otros, al considerar en su valoración falta de argumentos sólidos para enriquecer los determinados por ellos y 11 para un 68,75% se refieren a uno considerándolo como prioridad pero sin argumentos suficientes para emitir una valoración al respecto.

Al analizarse los resultados arrojados en la entrevista se constató que en la REP son insuficientes los conocimientos que poseen sobre las funciones del director, los estilos de dirección, los pasos para la toma de decisiones y de los elementos fundamentales del Modelo de Secundaria Básica, lo que demuestran en la falta de solidez que tienen las respuestas ofrecidas a las preguntas.

En la etapa inicial de la investigación se realizó una encuesta a la REP (Anexo 6), se trató por todos los medios que el cuestionario respondiera a los indicadores de las

dimensiones establecidas, y que fuera de fácil comprensión para poder recopilar la información lo más certera y objetiva posible, arrojando los siguientes resultados:

En la pregunta uno el 100% de la REP considera conocer las funciones del director de la Secundaria Básica. (Se valora el indicador 1.1). En la pregunta dos, 11 REP para un 68,75% al mencionar los estilos de dirección se refieren a dos de ellos el autoritario y el orientado hacia la tarea, cuatro REP para un 25% hacen mención del autoritario y el orientado hacia la tarea, el administrativo, el participativo y el democrático y una REP para un 6,25% se menciona todos los estilos de dirección. (Se valora el indicador 1. 2)

En la pregunta dos a) una REP para un 6,25% considera que se deben aplicar diferentes estilos que estén adecuadamente combinados pero que debe prevalecer el participativo y el democrático, cuatro REP para un 25% consideran que se pueden aplicar diferentes estilos teniéndose presente que se aplique el democrático y el participativo y 11 REP para un 68,75% consideran que son varios los estilos que se pueden aplicar pero no hacen mención al democrático y al participativo. (Se valora el indicador 1. 2)

En la pregunta tres, de los elementos que se relacionaron, una REP (6,25%) marcó los cuatros que son pasos para la toma de decisiones, cuatro REP (25%) marcaron dos de los pasos que se corresponden con el primero y segundo de la toma de decisiones y 11 REP para un 68,75% marcaron solamente al primer paso. (Se valora el indicador 1. 3)

En la pregunta cuatro el 100% de la REP consideró conocer el Modelo de la Secundaria Básica, pero al referirse a los aspectos que se contemplan en el modelo, una REP (6,25%) se refiere a todos los aspectos, cuatro REP (25%) se refieren a la caracterización de los alumnos en este nivel, al fin, a los objetivos formativos de cada grado y del nivel como sustento esencial de la formación de valores y a las funciones del Profesor General Integral y 11 REP para un 68,75% se refirieron solamente a la caracterización de los alumnos en este nivel y a las funciones del Profesor General Integral. (Se valora el indicador 1. 4)

En la pregunta cinco el 100% de la REP consideran que muestran interés por su preparación, al considerar que participan en las preparaciones, cumplen todo lo que se les orientan, son disciplinados y consagrados en las tareas como reservas. (Se valora el indicador 2.1) En la pregunta seis el 100% considera que aplican los conocimientos

adquiridos en su desempeño como REP, al referirse a cuáles son esos conocimientos, una REP (6,25%), hace mención a las funciones del director, los estilos de dirección, los pasos para la toma de decisiones y a los elementos fundamentales del Modelo de Secundaria Básica, cuatro REP (25%) hacen mención que aplican seis de las funciones del director, cinco estilos de dirección, dos de los pasos para la toma de decisiones y algunos elementos contemplados en el Modelo de Secundaria Básica.

Además 11 REP para un 68,75% al dar respuesta en esta pregunta plantean que aplican en su desempeño como funciones del director la de convocar y estimular la participación activa del colectivo de trabajadores, alumnos, familias y factores de la comunidad en la determinación y ejecución de las acciones que contribuyan al logro de los objetivos, analiza e informa los resultados que se obtienen y la organización de vida en la escuela, sus normas y procedimientos, tanto de las actividades de los alumnos como de los trabajadores, garantizar un clima favorable que estimule el desarrollo de los escolares y un trabajo eficiente del colectivo laboral, en los estilos de dirección, aplican el autoritario, el orientado a las tareas, el orientado hacia si mismo, el participativo y el democrático.

Consideran además que para la toma de decisiones aplican el primer paso y con respecto al Modelo de Secundaria Básica lo referido a la caracterización de los alumnos y las funciones del Profesor General Integral. (Se valora el indicador 2.2)

En la pregunta siete el 100% de la REP considera asumir una actitud positiva ante las tareas que se le asignan como REP. (Se valora el indicador 2.3)

Al valorarse los resultados arrojados en la encuesta se es del criterio que la REP no tienen claridad suficiente con respecto a las necesidades de preparación que necesitan, poseen pocos conocimientos sobre las funciones del director, los estilos de dirección, los pasos para la toma de decisiones y de los elementos fundamentales del Modelo de la Secundaria Básica lo que influye definitivamente en su desempeño como REP.

Los resultados arrojados en el diagnóstico inicial permitieron determinar desde el punto de vista cualitativo las siguientes dificultades:

- La REP posee pocos conocimientos sobre las funciones del director de Secundaria Básica, los estilos de dirección, los pasos para la toma de decisiones y de los elementos fundamentales del Modelo de la Secundaria Básica.

- No todos los integrantes de la REP tomados como muestra manifiestan Interés en su preparación, ni aplican los conocimientos adquiridos en su desempeño como reserva.
- No siempre asumen una actitud positiva ante las tareas como REP.
- No existe un diagnóstico objetivo de las necesidades de preparación de la REP, ni correspondencia entre este y el plan de desarrollo individual.
- En los Decretos Ley que constituyen documentos normativos para el trabajo con los cuadros y sus reservas no existen orientaciones claras que precisen en qué se debe preparar a las reservas y cómo diseñar esa preparación.

Sobre la base de los resultados de este diagnóstico inicial se procedió a la interpretación de los datos registrados y la ubicación de cada REP en el nivel de preparación que le corresponde y que aparece en la tabla 1 (Anexo 8). Estos resultados se ilustran además en el gráfico 1 (Anexo 9). Los mismos reflejan que al concluir el diagnóstico inicial de las 16 REP de Secundaria Básica que conforman la muestra, una ( 6,25%) alcanza un nivel de preparación alto, cuatro (25%) alcanzan un nivel de preparación medio y 11 ( 68,75%) un nivel de preparación bajo, lo que evidencia insuficiencias en la preparación de estas reservas para asumir el cargo de director.

La determinación de las necesidades de preparación de la REP para asumir el cargo de director en la Secundaria Básica y la existencia en ellas de potencialidades tales como:

-El 100% de la REP está incorporada a la superación cultural y todos son licenciados, tres son master y 13 cursan la Maestría en Ciencias de la Educación.

- Gozan de prestigio y autoridad ante los colectivos laborales.

-Son jóvenes con capacidad para asimilar, cumplir y hacer cumplir la política educacional, consagrados, revolucionarios, comprometidos con la labor que desempeñan, abiertos a los cambios y transformaciones que se originan.

Permitió diseñar los talleres metodológicos para su posterior aplicación de los cuales se hace referencia en el próximo epígrafe

## **2.2 Fundamentación y presentación de los talleres metodológicos para contribuir al proceso de preparación de la Reserva Especial Pedagógica para asumir el cargo de director en la Secundaria Básica.**

Se presenta en este epígrafe los talleres metodológicos diseñados para dar solución al problema científico trazado en la investigación, La búsqueda bibliográfica efectuada indica la diversidad de criterios que existen en relación con la definición de talleres como resultado científico que muestra en la actualidad amplia demanda y utilización en la actividad productiva, social, política y de dirección.

La selección de este tipo de taller obedece a las posibilidades que ofrece para contribuir a la preparación de los sujetos desde un rol protagónico, si se tiene en cuenta que propicia el debate, la discusión y el análisis desde posiciones diversas. La consideración anterior y las posibilidades del taller para lograr el vínculo teoría – práctica lo convierten en una importante alternativa en la solución del problema que se aborda en esta investigación.

Resultan de interés algunos criterios en los que se hace referencia a las características que tipifican el taller y a sus posibilidades, así por ejemplo se analizan varias definiciones de taller elaboradas por diferentes autores con el objetivo de determinar un sistema esencial de características del concepto:

Ezequiel Ander-Egg (1988: 13) considera que el taller es esencialmente una modalidad pedagógica de aprender haciendo y se apoya en el principio de aprendizaje formulado por Foebel (1826) "aprender una cosa viéndola y haciéndola es algo mucho más formador, cultivador, vigorizante que aprenderla simplemente con comunicación verbal de las ideas".

Según Calzado (1998) "El taller [...] es una realidad integradora, compleja, reflexiva, en que se unen la teoría y la práctica como fuerza motriz del proceso pedagógico, orientado a una comunicación constante con la realidad social". Que los participantes, de acuerdo con sus necesidades logren apropiarse de los contenidos como fruto de las reflexiones y discusiones que se dan alrededor de los conceptos y las metodologías compartidas. Para alcanzar esto se requiere que un grupo de personas se responsabilicen de organizar, conducir y moderar la sesiones de preparación, de tal manera que ayude y oriente al grupo de participantes.

Expresa que los requisitos metodológicos básicos de los talleres son: poseer un sistema de objetivos claros, consistente y representativo de la realidad, estar vinculados a los contenidos y los objetivos de la educación o de la enseñanza, integrar de manera

dinámica y dialéctica los problemas que se discuten teniéndose en cuenta el contexto histórico-social, llevar el proceso reflexivo hacia la situación real y la deseada teniéndose en cuenta los fundamentos teóricos de la pedagogía, la didáctica y las diferentes materias afines con el problema sobre el que se reflexiona, ser interpretador de los resultados de la práctica profesional, caracterizar y resumir el producto del proceso de trabajo del grupo, utilizar el tiempo necesario para concluir las tareas de cada taller. Calzado, (1998: 29):

Añorga plantea que el taller es una forma de Educación Avanzada donde se construye colectivamente el conocimiento con una metodología participativa didáctica, coherente, tolerante frente a las diferencias, donde las decisiones y conclusiones se toman mediante mecanismos colectivos, y donde las ideas comunes se tienen en cuenta. Añorga, J. (2006:18)

Para Manzano, R. (2006: 4) el taller es: una forma de organización que pretende lograr la integración de la teoría con la práctica. Es una instancia pedagógica donde el dinamizador y los participantes analizan conjuntamente problemas específicos con el fin de transformar condiciones de la realidad.

En todas estas acepciones se concibe el taller como un modo de proceder en la organización de una actividad colectiva y participativa con un trabajo activo, creativo, concreto, puntual y sistemático de sus participantes, mediante el aporte e intercambio de experiencias, discusiones, consensos y demás aportaciones creativas, que ayudan a generar puntos de vista, soluciones nuevas y alternativas a problemas dados.

El taller como forma de organización es una experiencia de pedagogía grupal que se integra a la existente actualmente en la formación profesional y que pretende centrar el proceso en los participantes, en su activo trabajo de resolución de tareas profesionales de manera colectiva, como ocurre en la realidad al nivel social y en particular en los procesos educacionales, para en ese proceso desarrollar las habilidades, hábitos y capacidades fundamentales para el desempeño óptimo.

Aparece entonces como aspecto de interés las potencialidades del taller para la reflexión, el análisis de problemáticas propias de la práctica directiva y profesional y para llegar a soluciones cooperativas de los problemas, partiendo de un proyecto de trabajo común, criterio con el cual se está totalmente de acuerdo, al considerarse que el

taller permite análisis y reflexiones colectivas y el intercambio de saberes grupales para llegar al conocimiento.

Para la elaboración de los talleres se asume la concepción de **taller metodológico** que aparece reflejado en la introducción de la tesis al conceptualizar la variable independiente, considerándose que se ubica como parte importante de las formas de trabajo metodológico que caracterizan el sistema de preparación de las estructuras de dirección y sus reservas en los diferentes niveles.

En general en el taller es tarea común, la resolución de problemas, la integración de la teoría y la práctica, la organización del grupo en función de resolver tareas según la consigna: "aprender en el grupo, del grupo y para el grupo". Para lograrlo es fundamental proyectar una estrategia de trabajo colectivo, en la que debe existir un alto nivel de colaboración de los participantes.

El taller como forma de organización propicia el espacio interactivo en grupo y favorece el diálogo y la reflexión desde la relación estrecha entre teoría y práctica, propicia un enfoque participativo que contribuye a enriquecer el conocimiento individual y colectivo. Para su concepción se tuvo en cuenta la propuesta de la Doctora Nancy Calero Fernández (2005) por lo que cada uno se estructuró del siguiente modo: título, objetivo, sesión de inicio, discusión, evaluación, preparación para el próximo taller y cierre del taller.

En la sesión de inicio es donde se movilizan los integrantes del taller para promover ideas nuevas y prepararlos para la sesión de discusión. En la discusión se consideran las reflexiones, potencialidades y limitaciones de los participantes y se aplican procedimientos y técnicas para determinar la solución de problemas. En la evaluación cada participante se autoevalúa señalándose sus logros en el taller y sus deficiencias. En la preparación del próximo taller se orientan las tareas a ejecutar por los asistentes para asegurar las condiciones previas para éste. En el cierre del taller se mide, por diferentes métodos, el estado de satisfacción de los asistentes y se valora el taller.

### **2.2.1 Características de los talleres metodológicos elaborados**

Los talleres metodológicos elaborados están dirigidos a contribuir a elevar el nivel de preparación de la REP para asumir el cargo de director en la Secundaria Básica.

La estructura de todos los talleres metodológicos es única y común y se corresponde con las cinco etapas descritas en el epígrafe lo cual permitió aprovechar las experiencias de la puesta en práctica de los primeros talleres en el perfeccionamiento de los siguientes, y luego ir adecuando estos de acuerdo con las dificultades y potencialidades encontradas en el tratamiento del tema.

Estos talleres fueron insertados en el espacio de las sesiones de capacitación de los cuadros y su reserva que se desarrollan en la primera y cuarta semana del sistema de trabajo.

La sesión de **inicio** persigue tres objetivos:

- Movilizar a la REP para promover ideas variadas, con el propósito de lograr que sean lo más imaginativos y originales posibles.
- Crear un clima de libertad y espontaneidad de expresiones.
- Preparar a la REP para la sesión de discusión.

La **discusión** se organiza en pequeños grupos. Tiene como finalidad:

- Valorar los juicios, potencialidades y limitaciones que posee la REP sobre sí mismos y a través de la comunicación con otros, mediante el debate y la reflexión.
- Debatir distintos enfoques de los temas objetos de análisis o las diferentes vías de solución encontradas para los problemas planteados.

La sesión de **evaluación** tiene como finalidad:

- La emisión de juicios de valor por parte de la REP sobre el desempeño de los protagonistas del taller.
- Reconocer a la REP que ha obtenido mejores resultados en el taller.
- Emisión de juicios de valor por la investigadora sobre el desempeño de la REP al taller en relación con el objetivo.
- Valorar los aciertos, posibilidades y limitaciones que posee la REP sobre sí mismos y a través de la comunicación con otros.
- Crear ambientes donde se incrementen las expectativas de cada REP ante las interrogantes y se generen variadas alternativas para su solución.
- El grupo emita juicios de valor sobre la participación de los asistentes (REP) incluyendo el reconocimiento del desempeño de los más destacados.

- En los talleres, la evaluación proviene del consenso que se establece entre la investigadora y la REP, al finalizar cada taller, se selecciona el subgrupo o equipo de mejor actuación y se estimulan los mejores resultados, empleándose la autoevaluación.

La **preparación para el próximo taller** tiene como propósito la orientación de tareas a ejecutar por la REP dirigidas al aseguramiento del nivel de partida para el próximo taller. Esta sesión puede cumplirse de forma colectiva o individual y para lograr una mayor independencia en la realización de las tareas es necesario que disminuyan los niveles de ayuda de un taller a otro, observando el principio de las exigencias decrecientes.

La evaluación de esta etapa se realizará esencialmente de forma sistemática y continúa a través de la interacción de los representantes del grupo en próximos talleres.

En el **cierre del taller** se mide el estado de satisfacción que siente la REP como resultado de la realización de éste. Además se valora el taller por sus protagonistas (REP e investigadora) en cuanto al cumplimiento de su objetivo y se solicitan recomendaciones a los asistentes para el desarrollo de los próximos talleres.

.Además de las consideraciones expuestas los talleres poseen características generales que se expresan como fundamentos que sustentan su concepción, son ellas: rol participativo y protagónico de los sujetos sobre los cuales se pretende lograr la transformación; uso de procedimientos característicos de los enfoques problémico y concepción de la autoevaluación como fuente de transformación. Cada vez es más defendida, en la pedagogía contemporánea, la idea del protagonismo en las relaciones que se dan entre los sujetos que enseñan y aprenden. Lo que distingue esencialmente las tendencias actuales, es la resignificación del rol protagónico de los que aprenden, a partir de lo que puede aportar para la auto transformación, la autorregulación, la autoestima y la toma de conciencia del propio “yo”.

En este estudio esta exigencia del proceso de enseñanza – aprendizaje con carácter desarrollador se ha jerarquizado a partir de la necesidad de lograr una transformación en el nivel de preparación de la REP en la que se aprovechen todas las potencialidades de estos sujetos, dado el momento de desarrollo profesional en que se encuentran para orientar su propio proceso de preparación y para desarrollar recursos de autoaprendizaje.

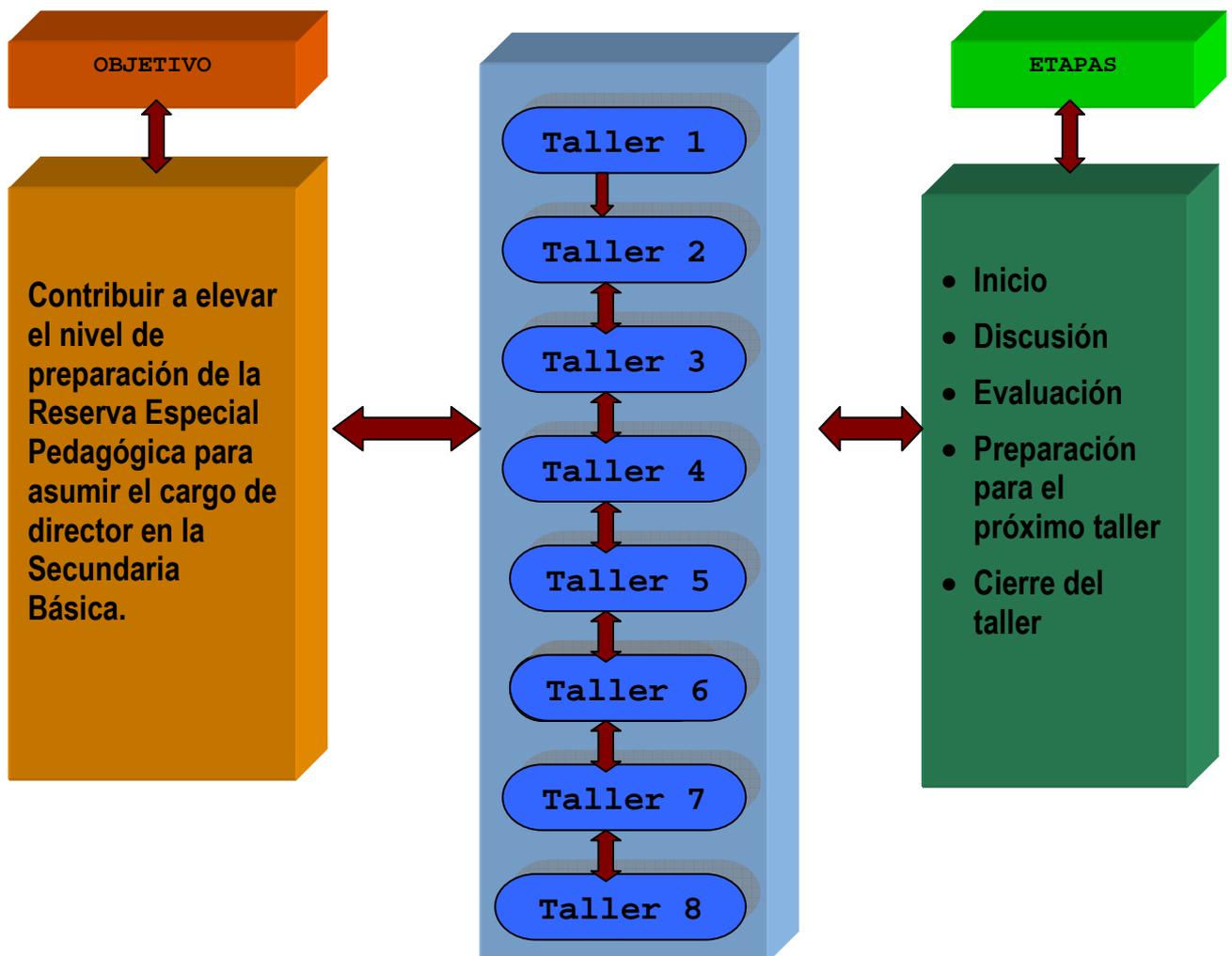
Se asume el protagonismo como las oportunidades que tienen los sujetos para participar con independencia y conscientemente en cualquier proceso. En esta propuesta se expresa desde el reconocimiento de los sujetos sobre los cuales se espera lograr la transformación, como agentes activos en la concepción, planificación y ejecución de su propio proceso de preparación.

En tal sentido se privilegia el uso de técnicas participativas variadas, de formas de organización como los grupos de reflexión temático, las actividades conjuntas, los debates, el trabajo en equipo y el uso de métodos y procedimientos productivos que garanticen su posición activa durante la orientación, ejecución y control de cada taller, el análisis de contradicciones, de errores, la utilización de diferentes alternativas de solución a las tareas planteadas, que deduzcan, que emitan juicios, que valoren, que se comprometan con su actividad de dirección.

Para aplicar los talleres metodológicos se establecieron los siguientes requerimientos generales:

- Que responda a los indicadores establecidos para la preparación de la REP para asumir el cargo de director de escuela en la Secundaria Básica.
- Que tuviera correspondencia con las necesidades y potencialidades de la REP que se determinaron en el diagnóstico.
- Que se cumpla lo establecido para cada una de las etapas, teniéndose presente las reglas para el trabajo en grupo, para evitar el agotamiento y el cansancio.
- Crear un clima agradable, estimular el esfuerzo que realizan y los resultados que obtienen de la calidad que demuestran en su preparación.

Los talleres metodológicos que se proponen tienen como objetivo general Contribuir a elevar el nivel de preparación de la Reserva Especial Pedagógica para asumir el cargo de director en la Secundaria Básica. Los cuales se reflejan en la siguiente representación gráfica.



Para la elaboración de los talleres metodológicos, se tuvo presente el sustento filosófico de la educación cubana, que es la filosofía dialéctico materialista, conjugada con el ideario martiano y fidelista, por lo que se supera así la concepción del marxismo leninismo como una metodología general de la pedagogía, como una filosofía en general García Batista, G., (2002: 47).

Esta concepción filosófica general que fundamenta toda teoría o concepción pedagógica y su instrumentación en la práctica, se concreta en la filosofía de la

educación, la que se aplica en el proceso de preparación a la REP al orientar los fines que proyectan su acción

En este sentido se destaca el éxito de la REP para asumir el cargo de director de escuela en la Secundaria Básica, aspecto que debe obtenerse una vez preparada esta en la búsqueda de la solución a tal propósito se proyectan los talleres metodológicos.

Se tuvo presente también que toda categoría pedagógica está vinculada con una teoría psicológica, lo que permite lograr que la Psicología llegue a la práctica educativa mediada por la reflexión pedagógica. En este trabajo en consonancia con el fundamento filosófico que se asume, se opta por una teoría histórico-cultural de esencia humanista basada en el materialismo dialéctico y particularmente en los postulados de Vigostky (1896-1934) y sus seguidores.

Teniéndose en cuenta esta teoría, los talleres metodológicos se proyectan desde la relación entre la actividad y la comunicación en el proceso de formación inicial, así como al tenerse en cuenta la vinculación de lo cognitivo y afectivo, la concepción del trabajo con la zona de desarrollo próximo destacando el aprovechamiento de potencialidades y específicamente enfatiza en uno de los aportes esenciales de dicho enfoque la premisa que concibe la enseñanza como guía del desarrollo.

Esta concepción parte inicialmente de las ideas marxistas y marxistas del elemento histórico que condiciona todo fenómeno social, por tanto, la educación del hombre no puede ser analizada fuera del contexto histórico en el cual se desarrolla, el cual señaló que si se habla de formar ciertas cualidades en distintas etapas, no significa que deba entenderse que la formación de estas cualidades termina en esa etapa.

Se tuvo presente además que la teoría histórico-cultural parte del hecho de que lo psíquico surge de la interrelación dialéctica entre el sujeto, portador de las funciones psíquicas y la realidad en que está inmerso, y donde a través de la actividad y la comunicación que establece dicho sujeto se manifiesta y regula la psiquis. Esto tiene implicaciones directas tanto en la concepción de la preparación, como en la propuesta que se presenta para dar solución al problema científico planteado.

El enfoque histórico-cultural ofrece una profunda explicación de las grandes posibilidades de educabilidad del hombre, constituyéndose así en una teoría del desarrollo psíquico, íntimamente relacionada con el proceso educativo, y destaca

además, el papel del ambiente social al considerar el desarrollo como un proceso integral, dinámico y continuo, que va de lo social a lo individual.

La investigación, en tanto aborda un problema cuya solución debe contribuir al perfeccionamiento del proceso de preparación de la REP para asumir el cargo de director de escuela en la Secundaria Básica si tiene una esencia participativa. Se asume este proceso con un carácter consciente, sistemático y orientado a un fin predeterminado, y se caracteriza por su proyección social, su orientación humanística y su carácter transformador. Es decir, aborda la solución de un problema social enfocado al perfeccionamiento profesional y humano de la REP a su propia transformación y a la de su práctica pedagógica en un contexto históricamente condicionado.

En consecuencia, desde el punto de vista pedagógico, se asumen los postulados teóricos de lo mejor del pensamiento pedagógico cubano, así como las concepciones científicas actuales acerca de la educación del hombre.

El fundamento filosófico se expresa también en el enfoque sociológico de la investigación, al considerar la función social de la Educación Secundaria Básica como premisa de toda reflexión encaminada a dar solución al problema planteado. Se manifiesta asimismo, en la fundamentación del carácter históricamente condicionado de la preparación, concretamente enmarcado en el contexto sociocultural, en el que los intereses de clase se expresan en la propia función social del subsistema.

Teniéndose en cuenta el fundamento sociológico hay que ver que la preparación debe ser comprendida como las diversas formas y recursos a través de las cuales el sujeto de forma activa y en íntima interrelación con los demás que lo rodean hacen suyos los conocimientos, las técnicas, las actitudes, los valores, los ideales, así como los mecanismos a través de los cuales logra su autodesarrollo, es decir convierte en cualidades personales la cultura que caracteriza la sociedad en que vive.

El sujeto no solo se apropia de la cultura, sino que en ese proceso también construye, la critica, la enriquece y la transforma, proporcionando así un verdadero legado para las futuras generaciones. Esta concepción de la apropiación posee importancia para el logro de la creatividad del sujeto y para su comunicación con los demás en el proceso de formación de su personalidad.

A continuación se realiza una descripción general de los talleres metodológicos teniéndose en cuenta una secuencia lógica y las necesidades de aprendizaje que tenía la REP para asumir el cargo de director de escuela en la Secundaria Básica. Desarrollándose en la primera semana del sistema de trabajo el día de preparación de la reserva por la estructura municipal

### **Talleres Metodológicos.**

#### **Taller metodológico 1**

**Título:** Conociendo las funciones para llegar hacer director.

**Objetivo.** Debatir las funciones que debe cumplir un director en la Secundaria Básica.

#### **Sesión de inicio.**

Se iniciará presentando la siguiente afirmación. “El director de la escuela Secundaria Básica es un profesor general integral que es el máximo responsable de concretar la política educacional en la institución docente. Debe devenir líder para el trabajo educativo de toda la comunidad escolar, para lo cual se exige el cumplimiento de sus funciones” Se invita reflexionar y debatir la misma. Escuchados los criterios se orienta el título y objetivo del taller.

#### **Discusión.**

Se reparten las tirillas de papel que contienen las funciones del director, se procede a realizar la lectura y análisis de las mismas, propiciando la discusión a partir de la explicación que ofrezcan los integrantes de la REP de ellas. Cada reservista ofrecerá sus criterios y podrá expresar si en algún momento las han aplicado y de no haberlo hecho debe expresar como le pueden dar cumplimiento desde su posición como REP.

Se escucharán los criterios que tienen los mismos. La investigadora precisará las funciones que tiene el director según el Modelo de la Secundaria Básica, en qué consiste cada una y cómo el director las debe cumplir en su rol de dirigente. Concluido este momento del taller se invita a escribir todas las funciones del director que cada reservista recuerde.

Se indica crear una situación en el medio escolar y explicar cómo haciendo uso de las funciones del director puede solucionar la situación presentada. Argumentando el por qué utiliza esas funciones en la solución de la situación y no otra. Se da un tiempo para

solucionar la actividad planteada y posteriormente se escuchan los criterios de los reservistas, haciéndose reflexiones si fuera necesario.

La investigadora orienta la profundización de las funciones del director de Secundaria Básica debatidas en el taller por el modelo.

#### **Sesión de evaluación.**

Los participantes se autoevalúan a partir de los criterios ofrecidos, de las situaciones creadas, de las ideas aportadas y de su desempeño durante el taller.

#### **Preparación para el próximo taller.**

Se orienta efectuar un estudio sobre los diferentes estilos de dirección. A partir de la conceptualización que se ofrece en la bibliografía consultada sobre estilo de dirección explique con sus palabras lo que interpreta del mismo.

Resuma la esencia de los estilos de dirección estudiados.

#### **Bibliografía a consultar:**

- Brito, G. *Aspectos fundamentales de las Funciones y estilos de Dirección*. Conferencia mimeografiada.
- Carnota Lauzán, O. (1991). *Cuando el tiempo no alcanza*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
- Colectivo de autores. (2002). *Libro de Dirección Científica Educativa*. Departamento Dirección Educativa ISP Granma.

#### **Cierre del taller.**

Se ofrecen opiniones sobre el taller desarrollado, en cuanto a su productividad para enriquecer sus conocimientos acerca de las funciones del director.

#### **Taller metodológico 2**

**Título:** Cómo debo ser para dirigir exitosamente.

**Objetivo.** Debatir acerca de los estilos de dirección y su aplicación consecuente por el director de escuela.

#### **Sesión de inicio.**

Para iniciar el taller se presenta la palabra **estilos** y se pide pensar en lo que significa, luego se pregunta: ¿Qué es el estilo? ¿Creen qué es importante tener un estilo determinado? ¿Por qué?

Escuchadas las respuestas se les dirá que para dirigir científicamente una escuela es fundamental que el director aplique un adecuado estilo de dirección. Se orienta el título y objetivo del taller.

### **Discusión.**

Se analiza y debaten las actividades orientadas en la preparación para el próximo taller. Se presentarán en la computadora los diferentes estilos de dirección existentes, se analizarán y debatirán los mismos a partir de las características que los distinguen. Luego se invita a la REP a formar tres equipos a partir de un conteo del uno al tres., seleccionando un jefe en cada uno que resumirá la situación que le corresponda. En cada equipo se analizan las situaciones.

- Se preparan para dramatizarlas.

Identificarán el estilo de dirección que se refleja y expresarán en qué consiste y si lo consideran aplicable para dirigir en las condiciones actuales de la Secundaria Básica, expresaran además como lo pondrían de manifiesto si tuvieran que asumir el cargo de director.

### **Situaciones a analizar.**

- En una Secundaria Básica el director al desarrollar las diferentes actividades, estimula a su colectivo a participar con entusiasmo en ellas, escucha sus criterios y sugerencias, tiene presente sus opiniones al tomar determinadas decisiones, desarrollándose la vida en el centro de manera agradable con la ayuda y cooperación de todos los factores.
- Este es un director que desde su llegada al centro impone su criterio, no acepta réplica, no escucha a los demás, los trabajadores se sienten disgustados, pues en la escuela se hace solo lo que él diga.
- Luisa trabaja en una escuela, en la que le encanta trabajar, cuenta que su directora no está en nada, que todos los trabajadores hacen lo que quieren, sea positivo o negativo se muestra pasiva ante los problemas que se presentan, los justifica sin analizar, sin pensar en las consecuencias que estas puedan traer en un momento determinado. Considera que siempre necesita ayuda de la estructura municipal sin tener creatividad para resolver las dificultades.
- Concluido el trabajo y exposición de los equipos la investigadora precisa en los diferentes estilos y da a conocer que nunca deben ser utilizados solos sino que se debe

utilizar una combinación de los mismos logrando que la funciones de dirección sean cumplidas de forma favorable.

### **Sesión de evaluación.**

Los participantes se autoevalúan a partir de los criterios ofrecidos, del análisis de las situaciones creadas, de las ideas aportadas, de su desempeño durante el taller haciendo críticas y valoraciones del aprendizaje alcanzado para incorporarlo a su modo de actuación.

### **Preparación para el próximo taller.**

- Se orientará el estudio de la Tesis de Maestría de la autora Maira Fundora Liriano. Título. Estrategia metodológica para la preparación de los directores de la educación primaria en el estilo de dirección democrático participativo. Capítulo I.
- Estudiar y fichar los elementos más significativos expresados por la autora sobre los estilos de dirección.
- Profundice en la conceptualización que ofrece sobre el estilo de dirección democrático participativos. Resuma con criterios propios las consideraciones sobre este estilo.

### **Bibliografía a consultar:**

- Brito, G. *Aspectos fundamentales de las Funciones y estilos de Dirección*. Conferencia mimeografiada.
- Carnota Lauzán, O. (1991). *Cuando el tiempo no alcanza*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
- Colectivo de autores. (2002). *Libro de Dirección Científica Educativa*. Departamento Dirección Educativa ISP Granma
- Corrales, D y Pérez, C. (1978). *Hacia el perfeccionamiento del trabajo de dirección de la escuela*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Fundora Liriano, M. (2008). *Estrategia metodológica para la preparación de los directores de la educación primaria en el estilo de dirección democrático participativo*. Tesis en opción al grado académico de Máster en Ciencia de la Educación. ISP Capitán Silverio Blanco Núñez. Sancti – Spíritus.

### **Cierre del taller.**

Se ofrecen opiniones sobre el taller desarrollado y se aplica la técnica participativa. Del PNI (Positivo, negativo e interesante)

### Taller metodológico 3

**Título:** Mi estilo siempre ` participativo.

**Objetivo.** Debatir acerca de los estilos de dirección democrático y participativo.

#### **Sesión de inicio.**

Se comienza presentando la siguiente afirmación: “La participación genera compromiso, no simplemente aceptación, involucra a las personas implicadas en las decisiones relacionadas con su propia actividad y evita o al menos disminuye la resistencia al cambio”

Se selecciona a una de las reservas para que realice la lectura de la afirmación presentada. Se le indica a la reserva que realice la interpretación de la afirmación presentada. Escuchas sus intervenciones se orienta el título y objetivo del taller.

#### **Discusión.**

Se analiza y debaten las actividades orientadas en la preparación para el próximo taller.

Se presenta en un cartel el siguiente esquema.



Se invita a la REP analizar el esquema, debatirlo y que expresen cómo ellos logran esto en su escuela. Luego se les preguntará:

-¿Qué es el estilo de dirección participativo?

-¿Qué es el estilo de dirección democrático?

Escuchados los criterios de las reservas se les entregarán tarjetas en las que aparecen reflejados los aspectos que caracterizan estos estilos de dirección, serán leídos en alta voz y se debatirán cómo materializan ellos en su escuela cada uno de los aspectos que caracterizan los mismos.

#### **Posteriormente se presenta en el pizarrón ESTILO DE DIRECCIÓN DEMOCRÁTICO PARTICIPATIVO.**

Se invita a la reserva a leer lo que aparece escrito en el pizarrón. Se les pide que expresen lo que significa para ellos esas palabras. Se da lectura el concepto de estilo

de dirección democrático participativo dado por la investigadora Maira Fundora Liriano. Se hace un análisis detallado del mismo, destacándose con colores diferentes los elementos que lo integran para su mejor comprensión. Se realizan las siguientes interrogantes.

¿Qué significación tiene para usted que en las actividades que desarrolla en su centro predomine un estilo de dirección democrático participativo?

-¿A su juicio lo empleas adecuadamente en tu escuela durante tu desempeño como REP? Demuestre cómo lo hace.

- Concluida la intervención de la reserva la investigadora resume lo fundamental abordado durante el taller con énfasis en el cómo pueden lograr el estilo de dirección democrático participativo al asumir el cargo de director.

### **Sesión de evaluación.**

Los participantes se autoevalúan a partir de los criterios ofrecidos, de las ideas aportadas, de su desempeño durante el taller haciendo críticas y valoraciones del aprendizaje alcanzado para incorporarlo en su desempeño profesional.

### **Preparación para el próximo taller.**

-Realizar un estudio por el libro. El trabajo de dirección en el socialismo. Antecedentes y enfoques actuales. Del autor Orlando Borrego Díaz. Capítulo 5. Método para la toma de decisiones. Resumir los pasos a seguir para la toma de decisiones.

### **Bibliografía a consultar:**

-Borrego Díaz, O (2009). *El trabajo de dirección en el socialismo. Antecedentes y enfoques actuales*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.

-Carnota Lauzán, O. (1991). *Cuando el tiempo no alcanza*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.

-Colectivo de autores. (2002). *Libro de Dirección Científica Educacional*. Departamento Dirección Educacional ISP Granma.

-Ministerio de Educación. Cuba. (1984) *Seminario nacional para dirigentes, metodólogos e inspectores de las direcciones de los Provinciales y Municipales de Educación*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

### **Cierre del taller.**

Se ofrecen opiniones sobre el taller desarrollado y se invita a interpretar la siguiente definición teórica: -Un violinista solo se dirige a sí mismo, pero una orquesta necesita un director que de ritmo, cuerpo y carácter a la melodía. Colectivo de autores. (2002:15)

#### **Taller metodológico 4**

**Título:** Si decides bien serás un buen director.

**Objetivo.** Debatir los pasos a seguir para la toma de decisiones.

#### **Sesión de inicio.**

Se inicia presentándose una situación para que sea analizada, debatida y se arribe a conclusiones.

- A la directora de la Secundaria Básica Abel Santa María le fue comunicado en la mañana del día de ayer que los alumnos de su centro que se encontraban en la escuela al campo concluirían sus labores productivas, por no existir en los campamentos contenido de trabajo para culminar la etapa convenida. La directora se mostró muy alarmada porque no sabía cómo en ese momento localizar a todos los padres y personal de apoyo para comenzar el traslado de los estudiantes hasta su zona de residencia.

-¿Si usted estuviera en la situación de esta directora cómo procedería? - Las reservas expresarán sus criterios al respecto. Se les informará que en el taller que se va a desarrollar precisamente se debatirán los pasos a cumplir para tomar decisiones en situaciones como esta u otras que se presenten.

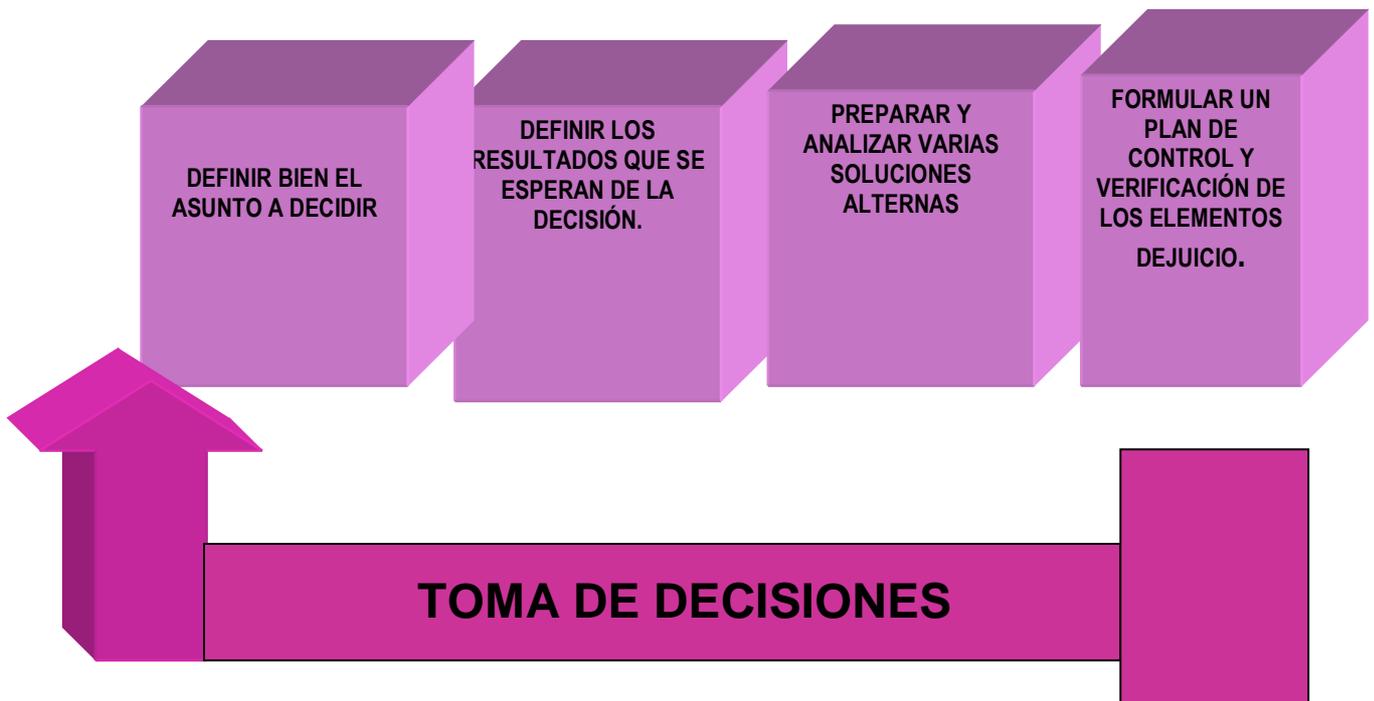
#### **Discusión.**

Se analiza y debaten las actividades orientadas en la preparación para el próximo taller. Se presentará la siguiente pregunta para que la REP a partir de sus propios saberes la responda y reflexionen al respecto. -¿Has presenciado ante alguna situación una toma de decisiones incorrecta? ¿Por qué consideras que la toma de decisión adoptada fue incorrecta? Los participantes dan su criterio. Si alguno de ellos expresa una idea no comprendida por los demás, se le pide que aclare lo dicho. Escuchados los criterios se presenta en un cartel lo siguiente para reflexionar:

Recuerde siempre que es mejor adoptar una mala decisión sobre el verdadero problema que una buena decisión sobre el problema falso. Ambas situaciones son

negativas, pero la última es catastrófica. Aquí juega un papel importante el uso de dinámicas grupales en los equipos directivos.

Una vez concluida las reflexiones sobre lo presentado se les explicarán que la toma de decisiones tiene pasos esenciales, que deben cumplirse para lograr el éxito de la decisión tomada. Se muestra el gráfico que representa los pasos para la toma de decisiones explicando en qué consiste cada uno de ellos.



Se invitan a elaborar diferentes situaciones que se le pueden presentar a un director y a partir de los pasos presentados explique cómo los aplicaría para tomar decisiones con respecto a dichas situaciones. Las mismas serán expuestas. Concluido este momento del taller la investigadora aclarará las dudas se presenten y precisará en los pasos para la toma de decisiones y en el cómo utilizarlo por parte del director.

#### **Sesión de evaluación.**

Los participantes se autoevalúan a partir de los criterios ofrecidos, de las ideas aportadas, de su desempeño durante el taller haciendo críticas y valoraciones del aprendizaje alcanzado para incorporarlo a su desempeño profesional.

#### **Preparación para el próximo taller.**

Estudiar por el Modelo de Secundaria Básica la caracterización de los alumnos, así como el fin y los objetivos de este nivel. Resuma las principales características de la etapa de la adolescencia en la que se encuentran los estudiantes de Secundaria Básica.

**Bibliografía a consultar:**

-Ministerio de Educación. Cuba (2003). *Modelo de Escuela Primaria*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

**Cierre del taller.**

Se ofrecen opiniones sobre el taller desarrollado y los criterios de cómo este han influido en su preparación.

**Taller metodológico 5**

**Título:** Dominando mi modelo.

**Objetivo.** Debatir acerca de las características de los alumnos, el fin y los objetivos de este nivel contemplados en el Modelo de Secundaria Básica.

**Sesión de inicio.**

Se inicia haciendo referencia a que en la etapa de la adolescencia transcurre el segundo decenio de la vida de los alumnos. ¿Qué edades contemplan esta etapa? ¿En qué enseñanza se encuentran estos alumnos? Escuchadas las respuestas se informa el título y objetivo del taller.

**Discusión.**

- Se invita a desarrollar una lluvia de ideas que permita exponer las características de los alumnos de Secundaria Básica resumidas en la preparación para el taller. Se escriben en el pizarrón y se comentan las mismas.

Se conforman tres equipos a los que se les orienta de manera general resumir por el Modelo de Secundaria Básica entregado el fin y los objetivos generales. Además se indica al **equipo 1** hacer un estudio y resumen sobre los objetivos formativos establecidos para séptimo grado, estableciendo correspondencia con las características de los alumnos del mismo. El **equipo 2** trabajará de esta manera con octavo grado y el **equipo3** con noveno grado. Concluido el trabajo en los equipos se procede a la exposición de estos.

La investigadora puntualiza la importancia de conocer a profundidad los elementos abordados para poder trabajar con mayor calidad con los alumnos y explicará cómo puede utilizarlos el director en sus funciones.

### **Sesión de evaluación.**

Los participantes se autoevalúan a partir de los criterios ofrecidos, de las ideas aportadas, de su desempeño durante el taller haciendo críticas y valoraciones del aprendizaje alcanzado para incorporarlo a su desempeño profesional.

### **Preparación para el próximo taller.**

Estudie detenidamente en el Modelo de Secundaria Básica el epígrafe 2.4 lo relacionado con los órganos técnicos y de dirección y haga un resumen de sus principales funciones y responda. ¿Qué relación existe entre las funciones de dirección y las de los órganos de dirección y técnicos?

### **Bibliografía a consultar:**

- Ministerio de Educación. Cuba (2003). *Modelo de Escuela Primaria*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Ministerio de Educación. Cuba (2008): *Resolución Ministerial 119/08. Reglamento de trabajo Metodológico del Ministerio de Educación. Consejo de Ministros*
- Participación. Disponible en: <http://wikipedia.ssp.rimed.cu>

### **Cierre del taller.**

Se les pide que expresen su opinión acerca de la satisfacción de sus intereses durante el taller y que ofrezcan recomendaciones para próximos talleres.

### **Taller metodológico 6**

**Título:** Aprendiendo sobre los órganos técnicos y de dirección.

**Objetivo.** Debatir sobre las funciones de los órganos técnicos y de dirección.

### **Sesión de inicio.**

Se inicia comentando sobre la importancia que tienen los órganos técnicos y de dirección en la dirección escolar. Se precisa el tema y el objetivo.

### **Discusión.**

Se aplica la técnica del acordeón (Se organizan dos equipos uno trabajará con las funciones del Consejo de dirección y el otro con las del Consejo técnico) utilizándose el Modelo de Secundaria Básica. Epígrafe 2.4 páginas de la 26- 28. Se les explica que la

técnica consiste en escribir en los pliegues del acordeón las funciones de estos órganos. Se preparan para hacer una dramatización en la que se demuestre la conducción de estos órganos. Una vez concluido el trabajo de cada equipo realizan sus exposiciones sobre lo que contiene el acordeón y hacen la dramatización para demostrar y precisar cómo se cumplen las funciones de estos órganos, se realizan debates y valoraciones por los participantes.

Se retoma la interrogante realizada en la preparación para el taller y se debate la misma, a partir de esa respuesta la investigadora puntualiza sobre la importancia de conducir de manera aceptada estos órganos en el cumplimiento de las funciones del director.

#### **Sesión de evaluación.**

Los participantes se autoevalúan a partir de los criterios ofrecidos, de las ideas aportadas, de su desempeño durante el taller haciendo críticas y valoraciones del aprendizaje alcanzado para incorporarlo a su desempeño profesional.

#### **Preparación para el próximo taller.**

Estudie detenidamente en el Modelo de Secundaria Básica el epígrafe 2.5. El trabajo de Profesor General Integral. Destacando el trabajo cooperado del dúo o trío de profesores en aulas de 30 y 45 alumnos.

#### **Bibliografía a consultar:**

-Ministerio de Educación. Cuba (2003). *Modelo de Escuela Primaria*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

#### **Cierre del taller.**

Se les pide que expresen su opinión acerca de la satisfacción de sus intereses durante el taller y que ofrezcan recomendaciones para próximos talleres.

#### **Taller metodológico 7**

**Título:** Cómo debe ser un PGI.

**Objetivo.** Debatir acerca de las funciones del Profesor General Integral (PGI)

#### **Sesión de inicio.**

Se iniciará presentando la siguiente afirmación. “El Profesor General Integral debe ser guía, preceptor y orientador de la educación de sus alumnos. Debe prepararlos para la vida y para que sean continuadores de la obra revolucionaria del país” Se invita

reflexionar y debatir la misma. Escuchados los criterios se orienta el título y objetivo del taller.

### **Discusión.**

Debajo de las mesas de las reservas se encuentran tirillas de papel que contienen las funciones del PGI, en la medida que sean encontradas por las reservas se procede a realizar la lectura y análisis de las mismas, propiciando la discusión a partir de la explicación que ofrezcan los integrantes de la REP de ellas. Cada reservista ofrecerá sus criterios.

La investigadora precisará las funciones que tiene el PGI según el Modelo de la Secundaria Básica, en qué consiste cada una y cómo el director las debe tener en cuenta en su trabajo. Concluido este momento del taller se invita a escribir todas las funciones del PGI que cada reservista recuerde.

Se invita a debatir lo orientado en la preparación para el taller sobre el trabajo cooperado del dúo o trío de profesores en aulas de 30 y 45 alumnos.

La investigadora orienta la profundización de las funciones del PGI de Secundaria Básica debatidas en el taller por el modelo.

### **Sesión de evaluación.**

Los participantes se autoevalúan a partir de los criterios ofrecidos, de las situaciones creadas, de las ideas aportadas y de su desempeño durante el taller.

### **Preparación para el próximo taller.**

Se orienta efectuar un estudio sobre los talleres abordados efectuando un esquema lógico que los resuma.

**Bibliografía a consultar:** La utilizada en todos los talleres anteriores.

### **Cierre del taller.**

Se ofrecen opiniones sobre el taller desarrollado y los criterios de cómo este han influido en su preparación.

### **Taller metodológico 8**

**Título:** Recordando y ejercitando lo aprendido.

**Objetivo.** Debatir los conocimientos adquiridos durante los talleres desarrollados.

### **Sesión de inicio.**

Se inicia informándoles que se ejercitarán los conocimientos adquiridos para lo cual se realizará una técnica participativa.

### **Discusión.**

Se presenta la técnica participativa “El cofre misterioso” y se explica la misma.

-Desarrollo de la técnica participativa.

- Los participantes se sentarán en forma de círculo. El que dirige la técnica se colocará fuera del círculo, sosteniendo un cofre cerrado que contiene preguntas. Se invita a los miembros de la REP a introducir la mano y seleccionar una tarjeta para que la analicen, mediten y luego respondan. Si algún participante no logra responder su pregunta, se le da derecho a que lo haga cualquier otro que sepa la respuesta. De esta manera se procederá hasta que todos hayan participado y sean agotadas las preguntas del cofre.

Las preguntas que aparecen en las tarjetas que están en el cofre son las siguientes:

-¿Cuáles son las funciones del director?

- Demuestre cómo usted aplicaría las funciones del director a partir de un ejemplo concreto.
- ¿Cuáles de los estilos de dirección que considera usted deben ser los más utilizados por un director?
- Exprese cómo pone en práctica en su preparación para director los estilos de dirección.

¿Diga cuáles son los pasos a seguir para tomar decisiones acertadas?

Exponga una situación donde deba tomar una decisión acertada.

¿Cuáles son los elementos fundamentales que se plasman en el Modelo de Secundaria Básica?

Ponga un ejemplo de cómo desarrollaría un consejo de dirección.

### **Sesión de evaluación.**

Los participantes se autoevalúan a partir de los criterios ofrecidos, de las situaciones creadas, de las ideas aportadas y de su desempeño durante el taller.

### **Cierre del taller.**

Se retoma los esquemas elaborados por los miembros de la reserva haciéndose la interpretación lógica de los mismos, invitando a estos realizar una redacción en la que plasmen la importancia de los temas trabajados en los talleres. Dándole lectura algunos

de ellos. Seleccionándose los más completos para que sean divulgados en el evento de REP. Se estimulan por su participación en la preparación y los resultados alcanzados con la entrega de una tarjeta de reconocimiento. (Anexo 15)

### **2.3 Análisis de la efectividad de su aplicación.**

Para la aplicación de los talleres metodológicos se crearon las condiciones necesarias en cada uno de ellos y de esta forma facilitar el cumplimiento del objetivo general trazado en los mismos y los específicos de cada uno.

Se expresan a continuación los resultados obtenidos durante su aplicación, utilizándose para esto el control en los diferentes talleres metodológicos que se desarrollan, lo que permitió constatar cómo transcurre el proceso de preparación de la Reserva Especial Pedagógica para asumir el cargo de director en la Secundaria Básica, para brindarle en cada caso la atención diferenciada según sus necesidades y potencialidades.

#### **En el taller 1.**

Se pudo constatar que el 100% de la REP se encontraba motivada e interesada en el taller, por la importancia que le conceden al tema tratado, al nutrirse de las funciones del director para cumplir la política educacional y la trazada por el Partido, el Estado y el Gobierno, fue rico el debate con respecto a las funciones del director, pero se hizo difícil dentro del taller el cómo aplicar estas funciones en situaciones del medio escolar, desarrollándose un profundo análisis al respecto, por lo que fue necesario explicar por la investigadora a partir de un ejemplo concreto el cómo aplicar las funciones del director. Comprobándose al concluir el taller que siete (43,75%) REP poseían mayor conocimiento acerca del tema tratado, siete (43, 75%) presentaban algunas dificultades en este sentido a los cuales se brindó durante el taller una atención diferenciada para que solucionaran las dificultades y dos (12, 50), no comprendieron desde un inicio el cómo implementar en la práctica estas funciones, por lo que se realizó con ellos un despacho metodológico para aclarar sus dudas.

**En el taller 2.** El 100% de la REP realizó la preparación para el taller lo que facilitó que al tener un conocimiento previo sobre los estilos de dirección se propiciara un debate con calidad, no obstante al determinar que estilo aplicarían a las situaciones presentadas se confrontaron dificultades al no comprender si podían aplicar un solo estilo o hacer combinaciones de estos, por lo que se hace necesario retomar por la

investigadora una de las situaciones presentadas para hacer explicaciones precisas, lográndose que al concluir el taller ocho( 50%) REP hicieran análisis profundos de las situaciones y determinaran sin dificultades los estilos a aplicar, siete (43, 75%) necesitaron de un trabajo individualizado y uno (6,25%) a pesar de la ayuda brindada no logró comprender en el taller, brindándole atención en otras sesiones de trabajo.

**En el taller 3.** Se comprobó que la REP durante el mismo se mostró más interesada aportando criterios favorables, se mantuvieron concentrados todo el tiempo, este les resultó muy ameno, y al concluir el mismo expresaron el deseo de continuar recibiendo talleres que potenciaran su preparación.

**En el taller 4.** A partir de la autopreparación que hicieron para el taller fueron muy positivas sus intervenciones, les agradó el esquema gráfico presentado para los pasos a seguir en la toma de decisiones, lo que les facilitó una mejor comprensión de los mismos, lográndose que al concluir el taller el 100% de la REP alcanzaran el objetivo propuesto..

**En el taller 5** El trabajo en equipo facilitó socializar los conocimientos relacionados con las características de los alumnos, el fin, los objetivos generales y los formativos por grados y que a partir del análisis, la reflexión y el debate se llegara a comprender como establecer la correspondencia entre los objetivos formativos y las características de los alumnos para llegar alcanzar el fin propuesto en la Secundaria Básica.

**En el taller 6.** Se pudo constatar que el 100% de la REP se encontraba motivada e interesada en el taller, en el análisis existieron discrepancias, dudas en cuanto a la conducción de estos órganos teniendo en cuenta sus funciones, no obstante se logró que se hicieran dramatizaciones que demostraran la conducción adecuada del Consejo de dirección y del Consejo técnico.

**En el taller 7** Se constató una mejor preparación por parte de la REP con respecto a las funciones del Profesor General Integral siendo significativa la participación de 15 (93, 75%) REP quienes hicieron intervenciones y sugerencias precisas, confrontándose dificultades con una ( 6, 25 %) que a pesar de conocer las funciones del PGI, no logra comprender cómo el director las debe tener en cuenta durante su trabajo, realizándose posteriormente un despacho metodológico de forma práctica.

**En el taller 8.** Se realiza una ejercitación de los conocimientos adquiridos en cada taller empleándose una técnica participativa que propicio un intercambio profundo quedando demostrado la comprensión de los temas tratados, destacándose en las respuestas a las preguntas, nueve (56,25%) REP, seis (37,5%) aunque participaron tuvieron sus imprecisiones y uno (6,25%) se mantuvo pasivo durante el desarrollo del taller.

Durante la aplicación de los talleres metodológicos se efectuaron observaciones al desempeño de la REP al desarrollar puntos en el Consejo de dirección, Consejo técnico y durante el día de la reserva, según las guías de observación (Anexos 2 y 3) para comprobar en la práctica la aplicación de la preparación adquirida, permitiendo estos instrumentos constatar que la REP se había apropiado de los conocimientos para asumir el cargo de director en la Secundaria Básica, según los indicadores establecidos para la dimensión cognitiva y desempeño profesional.

Durante la aplicación de los talleres metodológicos la REP se comportó de manera positiva, con un ambiente favorable de análisis y reflexión, se mostraron motivadas por la realización de cada uno de los talleres, aportaron frases, ideas, criterios que enriquecieron los mismos, lo cual propició que fueran aumentando su nivel de conocimientos. Es significativo que en el desarrollo de los talleres la mayoría de la reserva, reflexionaban sobre la situación que se presentaban en sus centros haciendo referencia al accionar que podían acometer a partir de la preparación adquirida en su desempeño como REP, no obstante un reservista no se apropió de los conocimientos abordados en los talleres al mostrarse pasivo durante el desarrollo de los mismos.

Durante la aplicación de los talleres metodológicos se logró una correcta evaluación a partir de la autoevaluación la que permitió que cada uno pudiera reconocer sus logros, dificultades y proyectarse por la solución de estas.

Se considera que los resultados que se alcanzaron durante la aplicación de los talleres metodológicos demuestran la preparación que adquirió la REP para asumir el cargo de director en la Secundaria Básica.

#### **2.4 Resultados de la constatación final.**

Los resultados obtenidos durante la aplicación de los talleres metodológicos fueron corroborados por medio de la aplicación de la guía de observación a la preparación que posee la Reserva Especial Pedagógica para asumir el cargo de director en la

Secundaria Básica al desarrollar puntos en el Consejo de dirección y el Consejo técnico (Anexo 2) De la cual se reflejan sus resultados de manera comparativa con el diagnóstico inicial. Los resultados obtenidos se ilustran en la tabla 2 (Anexo 10).

Como se puede apreciar la tabla reflejada en el anexo 10 se encuentra dividida en dos partes, en la parte superior aparecen expresados los resultados de la guía de observación en el diagnóstico inicial, correspondiente a los indicadores establecidos para la dimensión desempeño profesional con respecto a la muestra

Es incuestionable al analizar la tabla el nivel de superioridad alcanzado en la preparación de la REP para asumir el cargo de director en la Secundaria Básica una vez introducida la variable independiente.

Al inicio una (6, 25%) REP se ubicaba en un nivel de preparación alto, al participar en todas de las actividades de preparación que se desarrollan mostrando en cada una de ellas, preocupación por aprender, cumplir las orientaciones que se le dan, preguntar sus dudas, intervenir aportando ideas, sugerencias y sus propias experiencias como REP, al aplicar todos los conocimientos adquiridos en su desempeño como reserva, con responsabilidad, consagración, incondicionalidad, voluntariedad y empeño en cada tarea asignada, cuatro ( 25%) se ubicaban en un nivel de preparación medio, al confrontar algunas dificultades con respecto a los indicadores medidos y 11( 68, 75%) se ubicaban en un nivel de preparación bajo presentando dificultades significativas reflejadas en su desempeño al aplicar los conocimientos que poseen.

Concluida la aplicación de los talleres metodológicos se logra que nueve (56, 25%) REP se ubiquen en un nivel de preparación alto, al cumplir con los indicadores establecidos en la dimensión desempeño profesional sin dificultad, seis( 37,5%) se ubican en un nivel de preparación medio y uno ( 6, 25%) en un nivel de preparación bajo.

Estos resultados se corroboran con la aplicación de la guía de observación para comprobar la preparación que posee la Reserva Especial Pedagógica para asumir el cargo de director en la Secundaria Básica en su desempeño durante el día de la reserva.( Anexo 3) los que se reflejan de manera comparativa con el diagnóstico inicial en las tablas 3 y 4 ( Anexo10) La autora considera explicar las tablas para una mejor comprensión de los resultados que se expresan.

Como se puede apreciar las tablas reflejadas en el anexo 10 se encuentran divididas en dos partes, en la parte superior aparecen expresados los resultados de la guía de observación en el diagnóstico inicial, correspondientes a los indicadores establecidos para la dimensión: cognitiva en la tabla 3 y para la dimensión desempeño profesional en la tabla 4 y en la parte inferior aparecen expresados los resultados de la guía de observación en la constatación final, correspondiente a los indicadores establecidos en estas dimensiones con respecto a la muestra.

Es considerable el nivel de superioridad alcanzado en la preparación de la REP una vez aplicados los talleres metodológicos, lográndose que según los indicadores establecidos para ambas dimensiones y teniéndose en cuenta la escala valorativa, nueve (56,25%) REP se ubicaran en un nivel de preparación alto al poseer conocimientos y desempeñarse profesionalmente en correspondencia con lo que se mide para este nivel, seis (37,5%) se ubicaron en un nivel de preparación medio, al confrontar algunas dificultades en los indicadores medidos y uno (6,25%) se mantuvo en un nivel de preparación bajo al tener conocimientos mínimos y un desempeño profesional no en correspondencia con el resto de los reservistas.

Mientras que en el diagnóstico inicial existían 11(68, 75 %) REP ubicadas en un nivel de preparación bajo al poseer conocimientos mínimos sobre las funciones del director, los estilos de dirección, los pasos para la toma de decisiones y el Modelo de Secundaria Básica lo que reflejaban con dificultades en su desempeño profesional, cuatro ( 25%) se ubicaban en un nivel de preparación medio al confrontar algunas dificultades en los indicadores tanto de la dimensión cognitiva como en la de desempeño profesional y solamente una(6,25%) se ubicaba en un nivel de preparación alto, al poseer profundos conocimientos en cada uno de los indicadores evidenciados correctamente en su desempeño.

Estos resultados se corroboran además con la aplicación de la entrevista a la REP los que se reflejan en la tabla 5 (Anexo11). Se considera necesario explicar la estructura de las tablas para una mejor interpretación de los datos, esta se encuentra dividida en dos partes, en la superior aparecen los resultados de la entrevista a la REP en el diagnóstico inicial y en la inferior los resultados de la entrevista en la constatación final, además, aparece la muestra que se utiliza, las preguntas de la entrevista que

responden a cada indicador, así como los niveles de preparación que demostró la REP en cada una de las respuestas en cantidad y significación respecto a la muestra.

Al analizarse los resultados después de introducida la variable independiente es apreciable que estos son superiores, se logra que en los cuatro indicadores de la dimensión cognitiva, 9 (56, 25%) REP tenga según sus respuestas a las preguntas, un nivel de preparación alto, al expresar todas las funciones del director de Secundaria Básica, mencionar todos los estilos de dirección y determinar correctamente los que más debe emplear un director, los pasos para la toma de decisiones, los elementos fundamentales del modelo y cuáles deben ser priorizados por el director.

Se alcanza que seis (37,5%) REP logre un nivel medio, pues fueron imprecisas, en algunas preguntas, al referirse a las funciones del director, los estilos de dirección, en algunos pasos para la toma de decisiones y en elementos fundamentales del Modelo, sin llegar a precisar cuáles deben ser prioridad por el director y una (6,25%) REP se mantiene en un nivel de preparación bajo al reflejar en sus respuesta inseguridad, incoherencias lo que evidencia la existencia en el mismo de pocos conocimientos para asumir el cargo de director en la Secundaria Básica.

Al analizarse y valorarse estos resultados se considera que la preparación de la REP, es superior lo que se refleja en la calidad de las respuestas a las preguntas, que demuestra el nivel de conocimiento que poseen, aunque existen seis REP que a pesar de lograr los conocimientos indispensables no están al mismo nivel de las demás y una que se mantiene con bajos conocimientos.

Los resultados individuales de la REP y su ubicación en los niveles de preparación como efectividad de la aplicación de los talleres metodológicos se ilustran con el apoyo de la tabla 6 (Anexo 12) y con el gráfico 2 (Anexo 13) y se reflejan de manera comparativa con los del diagnóstico inicial en el gráfico 3 (Anexo 14) en el que se aprecia la superioridad que alcanzan en los niveles de preparación una vez que se aplica la variable independiente con respecto a la situación inicial existente antes de introducir la misma.

El análisis efectuado hasta aquí permite considerar la validez de la variable independiente y su influencia en la variable dependiente, ya que proporcionó la

elevación del nivel de preparación de la REP para asumir el cargo de director en la Secundaria Básica en el municipio de Trinidad por los siguientes argumentos:

- Se elevó gradualmente su nivel de conocimiento acerca de las funciones del director de Secundaria Básica, los estilos de dirección, los pasos a seguir para la toma de decisiones y el conocimiento de elementos fundamentales del Modelo de Secundaria Básica.
- Se lograron cambios significativos en la REP reflejados en el interés por su preparación, en la aplicación de los conocimientos adquiridos y en una actitud responsable e incondicional en su desempeño como reserva.
- El acceso a los nuevos conocimientos se logró mediante los talleres metodológicos diseñados que permitieron la interacción e intercomunicación grupal.
- Permitted profundizar en la autopreparación de la REP con respecto a los indicadores establecidos en la dimensión cognitiva.
- La REP demostró notables cambios en su desempeño como reserva.

Se considera necesario apuntar que es factible la aplicación de los talleres metodológicos para la preparación de las reservas de otros niveles de enseñanza pues se concibieron con la flexibilidad idónea para ser enriquecidos en la práctica y adecuarlos a las condiciones reales concretas. Para su utilización solo se precisa tener presente el carácter diferenciado que debe llevar la preparación en correspondencia con las potencialidades y necesidades de las reservas. No obstante a los resultados, durante el proceso investigativo se presentaron algunas barreras como:

- Falta de bibliografía suficiente para la autopreparación de la REP.
- Escaso tiempo para desarrollar la preparación.

## **CONCLUSIONES**

- La preparación de la REP para asumir el cargo de director en la Secundaria Básica quedó fundamentada en los presupuestos teórico-metodológicos que establecen el proceso de preparación indispensable a través de diferentes vías para poder conducir el proceso pedagógico en correspondencia con las actuales transformaciones de la Secundaria Básica.

-Con la aplicación de los diferentes métodos de investigación permitieron comprobar que existían dificultades marcadas en la preparación de la REP para asumir el cargo de director en la Secundaria Básica en el municipio de Trinidad, dado, en el conocimiento mínimo de las funciones del director, los estilos de dirección, los pasos para la toma de decisiones y el conocimiento de elementos mínimos del Modelo de Secundaria Básica, así como su desempeño como reservas.

- Los talleres metodológicos concebidos con un objetivo general, título, objetivos específicos, sesión de inicio, discusión, de evaluación, preparación para el próximo taller y cierre del taller, responde a las necesidades y potencialidades de la REP para asumir el cargo de director en la Secundaria Básica en el municipio de Trinidad.

-La aplicación de los talleres metodológicos demostraron que son factible y efectivos para la elevación del nivel del proceso de preparación de la REP, para asumir el cargo de director en la Secundaria Básica, en el municipio de Trinidad, en tanto fueron validados mediante los resultados del pre-experimento pedagógico que se mostraron aportativos en las dimensiones cognitiva y desempeño profesional.

### **RECOMENDACIONES.**

- Desarrollar una línea de investigación que posibilite el estudio de los resultados obtenidos con la aplicación de los talleres metodológicos en la propia REP. Aspecto este que enriquecerá lo que este trabajo pudo aportar.
- Garantizar la preparación de la REP sobre los aspectos esenciales de dirección, a través, de talleres metodológicos, para que estos a su vez garanticen su preparación para asumir el cargo de director.
- Presentar al Consejo Científico Municipal, los talleres metodológicos para su introducción y generalización en el territorio en la superación que se realiza a los cuadros y reservas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Addine, F. y otros (2003). Caracterización del modo de actuación del profesional de la educación. Revista Varona. No. 36-37. Dic- enero. La Habana. Cuba. P 10-21
- Addine, F y otros. (2003). Principios de la dirección del proceso pedagógico. En: Compendio de Pedagogía. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba. P 80 -101.
- Ander Ezequiel –GE. (1988). *Las características que tipifican el taller y a sus Posibilidades*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Añorga, J. (2006). *El perfeccionamiento del sistema de superación de lo profesores universitarios*. Tesis en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Pedagógicas. La Habana, Cuba.
- Alonso Rodríguez, S. (2002). *“El Sistema de Trabajo del MINED”*. Tesis presentada en opción del grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ICCP. La Habana.
- Álvarez de Zayas, C. (1999). La escuela en la vida. Didáctica. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Bartsch, H.(et al).(1990). *La Dirección Científica de la Dirección Estatal*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
- Bencomo Cabrera, R. (2004), *Sistema de actividades para perfeccionar la preparación y superación de los miembros de la reserva especial pedagógica en las direcciones municipales de educación*. Tesis presentada en opción del grado académico de master en investigación educativa. La Habana.
- Bolívar, S. (1825). *Alocución en la Ciudad Bolivariana de Potosí, en octubre de 1825*. Obras Completas, t .II, La Habana: Editorial Lex, pp.1 290-1291
- Borrego Díaz, O. (1992). *La Ciencia de la Dirección. Cuba*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Borrego Díaz, O. (2009). *El trabajo de dirección en el socialismo. Antecedentes y enfoques actuales*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
- Brito, G. (2002). *Aspectos fundamentales de las Funciones y estilos de Dirección*. Conferencia mimeografiada.
- Calderón Mora, M de las M (2007). *La formación de la capacidad de dirección en futuros directivos jóvenes en condiciones de universalización*. Tesis en opción al grado científico de doctora en ciencias pedagógicas. Instituto superior pedagógico.

Félix Varela Morales. Villa Clara.

- Calero Fernández, N (2005) Orientaciones teóricas sobre el taller Campistrous y otros (2000 - 2003) ). Calidad de la Educación Básica y su Evaluación.
- Calzado, D. (1998). *El Taller: una alternativa de forma de organización del profesional de la educación*. Tesis en Opción del Título Académico de Máster en Ciencias de la Educación. ISP “Enrique José Varona”, La Habana
- Carrazana Valdés, R. (2001). Barreras y retos del trabajo con la reserva especial pedagógica en la provincia Granma. Tesis presentada en opción del grado académico de master en dirección. Universidad de Oriente. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Santiago de Cuba.
- Carnota Lauzán, O. (1991). *Cuando el tiempo no alcanza*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
- Castro Ruz, F.(1971). Discurso de la Clausura de XI Seminario Nacional de Educación Media.
- Castro Ruz, F. (1973). Discurso en la Inauguración de la Escuela Secundaria Básica en el Campo XX Aniversario
- Castro Ruz, F. (2002). *Discurso pronunciado el 16 de septiembre del 2002*. En Discursos de Fidel Castro, Diario Granma, Edición Digital, [http: www Cuba.cu gobierno/ discursos](http://www.Cuba.cu/gobierno/discursos).
- Castro Ruz, R. (1995). *Discurso pronunciado el 26 de julio 1997*. Diario Granma, Edición Digital, [http: www Cuba.cu gobierno/ discursos](http://www.Cuba.cu/gobierno/discursos).
- Cerezal Mezquita, J. (2007 a). *El diseño Metodológico de la investigación*. Maestría en Ciencias de la Educación. Módulo II. Primera Parte. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Cerezal Mezquita, J. (2007 b): *Los métodos de la investigación*. Maestría en Ciencias de la Educación. Módulo II. Primera Parte. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Código de ética de los cuadros del estado cubano, Reglamento oficial. (1999): En periódico Granma 18 de julio de 1999,p.5, La Habana.
- Codina Jiménez, A. (1998). *¿Qué hacen los directivos y que habilidades necesitan para un trabajo eficiente?---*En Temáticas Gerenciales Cubanas. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

- Colectivo de autores. (2002). *Libro de Dirección Científica Educativa*. Departamento Dirección Educativa ISP Granma.
- Colectivo de Investigación Educativa "Graciela Bustillos". (1994, 1995, 1998). *Técnicas participativas de educadores cubanos*. Tomos I, II, III. Impresión IMDEC, A. C.L. La Habana.
- Consuegra Hernández, P. (2003). *La capacitación en dirección de la reserva especial pedagógica del instituto superior pedagógico "Manuel Ascunce Doménech"*. Tesis presentada en opción al título académico de master en ciencias pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico "Félix Varela". Villa Clara.
- Corrales, D. (1976). *Hacia el perfeccionamiento del trabajo de dirección de la escuela*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Corrales, D. y Pérez, C. (1981). "Cómo debe ser el director de la escuela " *Educación*. 20. enero-marzo. 62-68.
- De Armas, N y otros. (2003 a). *Aproximaciones al estudio de las estrategias como resultado científico*. Centro de Estudios Pedagógicos. Universidad Pedagógica "Félix Varela" Villa Clara.
- De Armas, N y otros. (2003 b). *Conceptualización y caracterización de los aportes teórico-metodológicos como resultado científico de la investigación*. Centro de Estudios Pedagógicos. Universidad Pedagógica "Félix Varela" Villa Clara.
- Fernández González, F. A (2006). *Escuela de preparación de las reservas de los cuadros en el municipio Florida*. Curso Pedagogía 2007.
- Fernández, J.R. (1986) *Discurso por el X Seminario Nacional a Dirigentes, Metodólogos e Inspectores de las Direcciones provinciales y Municipales de Educación. Documentos Normativos y Metodológicos*. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- Fuentes Medina, O. (2002). "Una alternativa científico metodológica para el perfeccionamiento de la capacitación en dirección educativa de la reserva especial pedagógica de la provincia Santiago de Cuba". Tesis presentada en opción del grado académico de master en planeamiento y supervisión educativa. Instituto pedagógico latinoamericano y caribeño (IPLAC). La Habana,

- Fundora Liriano, M. (2008). *Estrategia Metodológica para la preparación de los directores de la educación primaria en el estilo de dirección democrático participativo*. Tesis en opción al grado académico de Master en Ciencias de la Educación. ISP Capitán Silverio Blanco Núñez. Sancti – Spiritus.
- García Ramis, L. (1996). *Los retos del cambio educativo*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación
- García Batista, G. (2002). *Compendio de Pedagogía*. Compilación. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- González Pérez del Villar, A. M. (2002). *Propuesta de tareas pedagógicas de dirección dirigidas, a la formación de la Pre Reserva Especial Pedagógica en el ISP “José de la Luz y Caballero”*. Tesis en opción al título académico de Máster en Planeamiento, Administración y Supervisión de Sistemas Educativos. ISP “José de la Luz y Caballero”. Holguín.
- González Ramírez, J. (2003). Sistema de formación para la reserva especial pedagógica en su transito al cargo de director de centro docente. *Tesis en opción al grado científico de master en investigación educativa. Instituto superior pedagógico “José de la Luz y Caballero “*. Holguín.
- Gutiérrez Huergo, A. (2003). *Diseño de un sistema de formación basado en la gestión de competencias para directores de escuelas*. Tesis presentada en opción del grado académico de Master en Dirección. Universidad de La Habana. Facultad de Contabilidad y Finanzas.
- Labarrere, G y Valdivia, G (1988). *Pedagogía*. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba
- López Hurtado, J. y otros. (1994). *Metodología de la investigación pedagógica I*. Impreso por el Centro Nacional de Documentación e Información Pedagógica del MINED. La Habana.
- López Hurtado Josefina y otros (2002). *Marco conceptual para teoría pedagógica*. En Compendio de Pedagogía. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- Manzano, R. (2006). *El taller educativo*. En soporte digital.
- Martí Pérez, J. (1963). “Monumento a Hidalgo, *Revista Universal*, México, Obras Completas, t.6, La Habana: Editorial Nacional de Cuba.

- Ministerio de Educación. Cuba. (1984). *Seminario nacional para dirigentes, metodólogos e inspectores de las direcciones de los Provinciales y Municipales de Educación*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Ministerio de Educación. Cuba. (1990). *Documento impreso por el MINED*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Ministerio de Educación. Cuba. (1995). *Reglamento Ramal para el trabajo con los cuadros*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación
- Ministerio de Educación. Cuba. (1997a). *Algunas cuestiones del trabajo del dirigente en la escuela, tratado por el MINED*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Ministerio de Educación Cuba. (1997 b). *Compendio de materiales sobre política de cuadros. Dirección de cuadros del MINED*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Ministerio de Educación. Cuba. (2000 a). *Contenidos básicos de la labor del Director de Primaria y Secundaria Básica*. (Folleto). La Habana.
- Ministerio de Educación. Cuba. (2000 b). *Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno*. Documentos Rectores. Ciudad de La Habana.
- Ministerio de Educación. Cuba (2003). *Modelo de Escuela Primaria*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Ministerio de Educación. Cuba (2005). *Fundamentos de la Investigación Educativa*. Maestría en Ciencias de la Educación. Módulos I, II. 1ra y 2da parte.
- Ministerio de Educación. Cuba. (2007). *Modelo de la Secundaria Básica*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación
- Ministerio de Educación. Cuba. (2008). *Resolución Ministerial 119 / 2008*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Participación. Disponible en: <http://wikipedia.ssp.rimed.cu>
- Partido Comunista de Cuba. (1978). *Plataforma programática del Partido Comunista de Cuba*. Informe Central. En: Selección de documentos políticos, jurídicos y de consulta sobre política y trabajo con los cuadros. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- Pérez Rodríguez, G. (1987). *Metodología de la Investigación Pedagógica y Psicológica*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Pérez Rodríguez, G. (1987). *Metodología de la Investigación Pedagógica y Psicológica*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

- Pino Guzmán, E.M. (2004). *Algunos antecedentes y enfoques actuales de la dirección científica y su aplicación en la escuela contemporánea*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ISP “José Martí” Camaguey.
- Quezada Serrano, E. (1999). *“Modelo y Estrategia para la Formación y Desarrollo de la REP en el territorio de Santiago de Cuba”* Tesis en opción al grado académico de Master en Ciencias de la Educación. ISP Santiago de Cuba.
- Reserva Especial Pedagógica. Disponible en [-http://www.ucp.ca.rimed.cu](http://www.ucp.ca.rimed.cu)
- Rico, P y otros. (2007). *Hacia el perfeccionamiento de la escuela primaria*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Sugerencias para la comunicación. (2007). Disponible en <http://www.ispjae.cuba>
- Tablada Pérez, C. (1987). *El pensamiento económico de Ernesto Che Guevara*. La Habana. Editorial Casas de las Américas.
- Tesis y Resoluciones del Primer Congreso del PCC (1978). La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- Valle Lima, A., (2000). *La dirección en educación. Apuntes*. Central de Ciencias Pedagógicas, en CD Sobre Dirección Educacional. Ministerio de Educación, La Habana.
- Vigotsky, L. S. (1989). *Obras Completas*, t. V. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

## ANEXO 1

### GUÍA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

**Objetivo.** Comprobar en la revisión y análisis de diferentes documentos cómo se lleva a cabo el proceso de preparación de la Reserva Especial Pedagógica para asumir el cargo de director de escuela en la Secundaria Básica.

#### **Aspectos de la guía para la revisión.**

1. En el diagnóstico de necesidades de la REP aparecen las referidas a:
  - Las funciones del director.
  - Los estilos de dirección.
  - Los pasos para la toma de decisiones.
  - Modelo de Secundaria Básica.
2. Existe correspondencia entre el diagnóstico de necesidades de la REP y su plan de desarrollo individual.
3. Se diseñan acciones de preparación y superación en el plan de desarrollo individual, encaminadas a las funciones del director, los estilos de dirección, los pasos para la toma de decisiones y el Modelo de Secundaria Básica.
4. En el plan de capacitación de la REP los temas que se determinan responden a:
  - Las funciones del director.
  - Los estilos de dirección.
  - Los pasos para la toma de decisiones.
  - Modelo de Secundaria Básica.
5. Se establece en los Decretos Ley 196, 197 y 251 los requisitos y principios para incorporarse al Movimiento de Reserva Especial Pedagógica.

## **ANEXO 2**

### **GUÍA DE OBSERVACIÓN**

**Objetivo.** Constatar la preparación que posee la Reserva Especial Pedagógica para asumir el cargo de director en la Secundaria Básica al desarrollar puntos en el Consejo de dirección y el Consejo técnico.

#### **Aspectos a observar.**

1. Al desarrollar un punto del Consejo de dirección y el Consejo técnico tiene presente en su desempeño profesional algunas de las funciones del director.
2. Al desarrollar un punto del Consejo de dirección y el Consejo técnico aplica estilos de dirección adecuados.
3. A partir de las situaciones que se presentan en el punto del Consejo de dirección y del Consejo técnico toma decisiones aceptadas en correspondencia con los pasos establecidos para esta.
4. Al desarrollar el punto del Consejo de dirección y el Consejo técnico lo hace teniendo en cuenta las funciones de estos órganos establecidas en el Modelo de Secundaria Básica.

### **ANEXO 3**

#### **GUÍA DE OBSERVACIÓN**

**Objetivo.** Constatar la preparación que posee la Reserva Especial Pedagógica para asumir el cargo de director en la Secundaria Básica en su desempeño durante el día de la reserva.

**Aspectos a observar.**

1. Demuestra durante el día de la reserva conocimiento de algunas de las funciones del director y las aplica convenientemente en correspondencia con las problemáticas que se presentan.
2. En el desarrollo del día de la reserva demuestra poseer conocimiento de los estilos de dirección y aplica los adecuados.
3. Durante las situaciones que se presentan en la escuela el día de la reserva demuestra conocimiento de los pasos para la toma de decisiones y los aplica consecuentemente.
4. Mantiene una adecuada organización escolar durante el día de la reserva en la escuela según lo establecido en el Modelo de Secundaria Básica.
5. Refleja una actitud positiva ante las tareas asignadas el día de la reserva como preparación para el cargo de director.

## ANEXO 4

### Escala valorativa para medir los indicadores de la dimensión cognitiva del 1 al 3.

#### 1.1 Conocimiento de las funciones del director.

**Alto**.....3. Cuando conoce todas las funciones del director.

**Medio**.....2. Cuando conoce seis de las funciones del director.

- 1 Dirigir el proceso de entrega pedagógica y el correcto uso del expediente acumulativo del escolar.
- 2 Dirigir todo el trabajo de la escuela sobre la base de los objetivos a lograr por etapas y considerando la participación colectiva de todos los factores en la toma de decisiones.
- 3 Dirigir el Consejo de dirección, el claustro, el Consejo técnico y consejo de grado.
- 4 Organizar y controlar el correcto flujo de información entre los diferentes órganos de dirección y el claustro, de forma tal que se puedan tomar a tiempo decisiones correctas sobre el desarrollo de la estrategia educativa.
- 5 Controlar y garantizar el desarrollo de adecuado de las actividades desde el inicio hasta el final de la jornada escolar.
- 6 Decidir conjuntamente con el guía base y los profesores las actividades que complementan el proceso docente, a partir de las motivaciones de los pioneros y de los objetivos definidos en cada consejo de grado.

**Bajo**.....1 Cuando conoce dos de las funciones del director determinadas para el medio.

#### 1.2 Conocimiento de los estilos de dirección.

**Alto**.....3. Cuando domina los diferentes estilos de dirección:

- |                               |                             |                  |
|-------------------------------|-----------------------------|------------------|
| - Autoritario.                | - Orientado hacia sí mismo. |                  |
| - Paternalista.               | - Permisivo.                |                  |
| - Autocrático.                | - Burocrático.              |                  |
| - De apoyo.                   | - Administrativo.           |                  |
| - Orientado hacia las tareas. | - Democrático               | - Participativo. |

**Medio**.....2. Cuando domina cinco tipos de estilos de dirección y dentro de ellos incluye el estilo democrático y el estilo participativo.

**Bajo**.....1

Cuando domina dos tipos de estilos de dirección.

### **1.3 Conocimientos de los pasos para la toma de decisiones.**

**Alto**.....3. Cuando conoce todos los pasos para la toma de decisiones.

**Medio**.....2. Cuando conoce los dos primeros pasos para la toma de decisiones.

1 Definir bien el asunto a decidir. ¿Qué clase de asunto es? ¿Cuál es su elemento crítico? ¿Cuándo tenemos que resolverlo? ¿Por qué tenemos que resolverlo? ¿Cuál será el costo de resolverlo?

2 Definir los resultados que se esperan de la decisión.

- **Bajo**.....1 Cuando conoce el primer paso para la toma de decisiones.

### **1.4 Conocimiento de los elementos fundamentales del Modelo de Secundaria Básica.**

**Alto**.....3. Cuando conoce los elementos fundamentales del Modelo de Secundaria Básica lo siguiente.

1 La caracterización de los alumnos en este nivel.

2 El fin siendo este 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.

3 Los objetivos formativos de cada grado y del nivel como sustento esencial de la formación de valores.

4 Las funciones de los órganos técnicos y de dirección.

5 Las funciones del Profesor General Integral, (PGI)

**Medio**.....2. Cuando conoce los siguientes elementos fundamentales del Modelo de Secundaria Básica.

1 La caracterización de los alumnos en este nivel.

2 El fin siendo este 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.

3 Los objetivos formativos de cada grado y del nivel como sustento esencial de la formación de valores.

4 Las funciones del Profesor General Integral, (PGI)

**Bajo**.....1 Cuando solo conoce del Modelo de Secundaria Básica lo siguiente.

- La caracterización de los alumnos en este nivel.

- Las funciones del Profesor General Integral, (PGI)

**Escala valorativa para medir los indicadores de la dimensión desempeño profesional del 1 al 3.**

**2.1 Interés que manifiesta en su preparación.**

**Alto**.....3. Cuando participa en todas de las actividades de preparación que se desarrollan mostrando en cada una de ellas, preocupación por aprender, al cumplir las orientaciones que se le dan, al preguntar sus dudas, al intervenir aportando ideas, sugerencias y sus propias experiencias como REP

**Medio**.....2 Cuando participa en las actividades de preparación que se desarrollan, cumple las orientaciones que se le dan, pero no interviene aportando ideas, sugerencias, experiencias propias, no pregunta dudas, se comporta de manera pasiva.

**Bajo**.....1 Cuando participa en las actividades de preparación que se desarrollan, pero no cumple las orientaciones que se le dan, no interviene aportando ideas, sugerencias, experiencias propias, no pregunta dudas, se muestra indiferente.

**2.2 Aplicación de los conocimientos adquiridos en su desempeño como REP.**

**Alto**.....3. Cuando aplica: todas las funciones del director, aplica de manera combinada diferentes estilos de dirección con una prevalencia del democrático y el participativo, aplica todos los pasos para la toma de decisiones, aplica adecuadamente todo lo establecido para el alto en el indicador 1.4 sobre el Modelo de Secundaria Básica.

**Medio**.....2 Cuando aplica las funciones del director establecidas para el medio en el indicador 1.1, aplica los estilos de dirección dentro de ellos el democrático y el participativo sin hacer una combinación adecuada de estos, aplica los dos primeros pasos para la toma de decisiones, aplica del Modelo de Secundaria Básica lo

establecido para el medio del indicador 1. 4.

**Bajo.....1** Cuando aplica dos de las funciones del director determinadas para el medio del indicador 1.1, cuando aplica los estilo de dirección sin hacer una combinación adecuada de esto y no tiene en cuenta el democrático y el participativo, aplica el primer paso para la toma de decisiones, aplica del Modelo de Secundaria Básica lo establecido para el bajo del indicador 1. 4.

### **2.3 Actitud que asume en las tareas que se le asignan como REP.**

**Alto.....3.** Cumple con responsabilidad, consagración, empeño cada una de las tareas que le son asignadas como REP, es incondicional y demuestra voluntariedad en las actividades del movimiento.

**Medio.....2** Cumple con las tareas que le son asignadas como REP y demuestra voluntariedad en las actividades del movimiento.

**Bajo.....1** Cumple solamente con tareas que le son asignadas en el centro que laboral.

## ANEXO 4A

### **Escala valorativa general para medir los indicadores de la dimensión cognitiva y desempeño profesional del 1 al 3.**

**Alto.....3** Cuando conoce todas las funciones del director, domina los diferentes estilos de dirección, conoce todos los pasos para la toma de decisiones, conoce los elementos fundamentales del Modelo de Secundaria Básica los aspectos establecidos para el alto del indicador 1.4, participa en todas de las actividades de preparación que se desarrollan mostrando en cada una de ellas, preocupación por aprender, al cumplir las orientaciones que se le dan, al preguntar sus dudas, al intervenir aportando ideas, sugerencias y sus propias experiencias como REP.

Además aplica todas las funciones del director, aplica de manera combinada diferentes estilos de dirección con una prevalencia del democrático y el participativo, aplica todos los pasos para la toma de decisiones, aplica adecuadamente todo lo establecido para el alto en el indicador 1.4 sobre el Modelo de Secundaria Básica, cumple con responsabilidad, consagración, empeño cada una de las tareas que le son asignadas como REP, es incondicional y demuestra voluntariedad en las actividades del movimiento.

**Medio.....2** Cuando conoce las seis funciones del director determinadas para el medio del 1.1, dominan cinco tipos de estilos de dirección y dentro de ellos incluye el estilo democrático y el estilo participativo, conoce el primer paso para la toma de decisiones, conoce cuatro elementos fundamentales del Modelo de Secundaria Básica los aspectos determinados para el bajo del indicador 1.4, participa en las actividades de preparación que se desarrollan, cumple las orientaciones que se le dan, pero no interviene aportando ideas, sugerencias, experiencias propias, no pregunta dudas, se comporta de manera pasiva.

Además aplica las funciones del director establecidas para el medio en el indicador 1.1, aplica los estilos de dirección, dentro de ellos el democrático y el participativo sin hacer una combinación adecuada de estos, aplica los dos primeros pasos para la toma de decisiones, aplica del Modelo de Secundaria Básica lo establecido para el medio del

indicador 1. 4, cumple con las tareas que le son asignadas como REP y demuestra voluntariedad en las actividades del movimiento.

**Bajo.....1** Cuando conoce dos de las funciones del director determinadas para el medio del indicador 1.1, domina dos tipos de estilos de dirección, conoce el primer paso para la toma de decisiones, conoce dos elementos fundamentales del Modelo de Secundaria Básica los establecido para el indicador 1.4, participa en las actividades de preparación que se desarrollan, pero no cumple las orientaciones que se le dan, no interviene aportando ideas, sugerencias, experiencias propias, no pregunta dudas, se muestra indiferente.

Además aplica las funciones del director establecidas para el medio en el indicador 1.1, aplica los estilos de dirección dentro de ellos el democrático y el participativo sin hacer una combinación adecuada de estos, aplica los dos primeros pasos para la toma de decisiones, aplica del Modelo de Secundaria Básica lo establecido para el medio del indicador 1. 4, cumple solamente con tareas que le son asignadas en el centro que laboral.

## **ANEXO 5**

### **ENTREVISTA**

**Objetivo.** Constatar los conocimientos que posee la Reserva Especial Pedagógica de la Secundaria Básica para ocupar el cargo de director.

Crear un ambiente agradable entre el entrevistado y el entrevistador.

#### **Guía de la entrevista.**

1. ¿Cuáles son las funciones que usted conoce tiene un director de la Secundaria Básica?
2. Existen diferentes estilos de dirección. Mencione los que conoces.
3. A sus modos de ver cuáles serán los que más debe emplear un director de Secundaria Básica.
4. ¿Cuáles son los pasos que usted seguiría para la toma de decisiones?
5. Del Modelo de Secundaria Básica, exprese cuáles son los elementos fundamentales que en él se contemplan.
6. ¿Cuáles considera usted serán de mayor prioridad para el trabajo de un director en este nivel? ¿Por qué?

## ANEXO 6 ENCUESTA

**Objetivo.** Constatar la preparación que posee la Reserva Especial Pedagógica para asumir el cargo de director en la Secundaria Básica.

Estimada reserva:

Las transformaciones que enfrenta la Secundaria Básica a partir de lo reflejado en su modelo requieren de una aceptada preparación de las REP como futura cantera de dirección, cuya premisa es el cumplimiento de la política educacional cubana. Para lo cual se le pide su colaboración sincera al cuestionario que se aplica para poder diagnosticar el estado real de preparación que ustedes posee para asumir el cargo de director.

Muchas gracias.

### **Cuestionario:**

1. ¿Conoce usted cuáles son las funciones del director de la Secundaria Básica?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

2. En el proceso de dirección existen diferentes estilos. Mencínelos.

a) De ellos cuáles considera usted deben ser aplicables en las funciones del director en la Secundaria Básica. ¿Por qué?

3. De los elementos que se relacionan a continuación marque con una X los que usted considera son pasos para la toma de decisiones.

— Buscarle la solución a un problema inexistente.

— Definir bien el asunto a decidir. ¿Qué clase de asunto es? ¿Cuál es su elemento crítico? ¿Cuándo tenemos que resolverlo? ¿Por qué tenemos que resolverlo?

¿Cuál será el costo de resolverlo?

— Buscar rápidamente una respuesta adecuada a los problemas.

— Chequeo constante de las actividades.

— Definir los resultados que se esperan de la decisión.

— Preparar y analizar varias soluciones alternas. ¿Cuál es la mejor recomendación, entre muchas, que puede ayudar a reducir al mínimo los factores imprevisibles?

——Delegar autoridad.

——Formular un plan de control y verificación de los elementos de juicio de las decisiones.

4. ¿Conoce usted el modelo de la Secundaria Básica?

Si—— NO——

a) Si su respuesta es positiva refiérase a cuáles de los aspectos que se contemplan en el modelo usted conoce.

5. ¿Muestra usted interés por su preparación?

Si—— NO—— A veces——

a) Argumente su respuesta.

6. Aplica usted los conocimientos adquiridos en su desempeño como REP

Todos—— Algunos—— Ninguno—— ¿Cuáles?

7. ¿Asume usted una actitud positiva ante las tareas que se le asignan como REP?

Si—— NO—— A veces——

## ANEXO 7

### **Niveles de preparación establecidos para medir la preparación de la Reserva Especial Pedagógica para asumir el cargo de director en la Secundaria Básica.**

Preparación de la REP: **Nivel alto** (tres puntos), cuando alcanza (tres puntos) en el 50% o más (dos indicadores o más) de la dimensión cognitiva y el 50% o más (dos indicadores) de la dimensión desempeño profesional.

Preparación de la REP: **Nivel medio** (dos puntos), cuando alcanza (dos puntos) en el 50% o más (dos indicadores o más) de la dimensión cognitiva y el 50% o más (dos indicadores) de la dimensión desempeño profesional.

Preparación de la REP: **Nivel bajo** (un punto), cuando alcanza (un punto) en el 50% o más (dos indicadores o más) de la dimensión cognitiva y el 50% o más (dos indicadores) de la dimensión desempeño profesional.

**Se estableció además que en el caso que según el porcentaje obtenido, los niveles de preparación alcanzados en ambas dimensiones no coincidieran, se otorga el nivel de preparación analizando la calificación de los siete indicadores. Para esta especificidad se estableció lo siguiente.**

Preparación de la REP: **Nivel alto** (tres puntos), cuando alcanza (tres puntos) en más del 50% (cuatro indicadores o más).

Preparación de la REP: **Nivel medio** (dos puntos), cuando alcanza (dos puntos) en más del 50% (cuatro indicadores o más).

Preparación de la REP: **Nivel bajo** (un punto), cuando alcanza (un punto) en más del 50% (cuatro indicadores o más).

## ANEXO 8

### TABLA 1

**RESULTADOS DE LA CALIFICACIÓN INDIVIDUAL DE LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA Y SU UBICACIÓN EN LOS NIVELES DE PREPARACIÓN PARA ASUMIR EL CARGO DE DIRECTOR DE SECUNDARIA BÁSICA EN EL DIAGNÓSTICO INICIAL.**

Reserva Especial Pedagógica	Dimensión 1				Dimensión 2			Niveles de preparación alcanzados por la REP
	Indicadores				Indicadores			
	1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	
1	1	1	1	1	1	1	1	Bajo
2	2	2	2	2	2	2	2	Medio
3	1	1	1	1	1	1	1	Bajo
4	1	1	1	1	1	1	1	Bajo
5	1	1	1	1	1	1	1	Bajo
6	2	2	2	2	2	2	2	Medio
7	1	1	1	1	1	1	1	Bajo
8	3	3	3	3	3	3	3	Alto
9	1	1	1	1	1	1	1	Bajo
10	1	1	1	1	1	1	1	Bajo
11	1	1	1	1	1	1	1	Bajo
12	2	2	2	2	2	2	2	Medio
13	2	2	2	2	2	2	2	Medio
14	1	1	1	1	1	1	1	Bajo
15	1	1	1	1	1	1	1	Bajo
16	1	1	1	1	1	1	1	Bajo

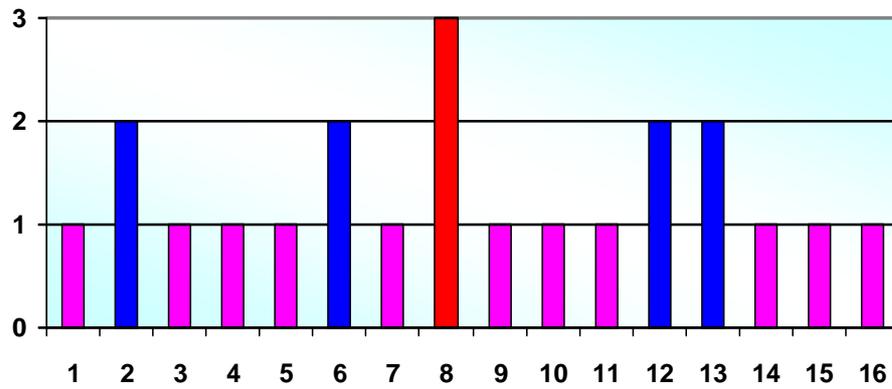
#### Leyenda

Primera parte relación de la REP, segunda y tercera las dimensiones y sus indicadores con la calificación que obtienen en ellos la REP y en la cuarta parte, los niveles de preparación alcanzados para asumir el cargo de director de escuela de Secundaria Básica.

ANEXO 9

GRÁFICO 1

NIVELES DE PREPARACIÓN ALCANZADOS POR LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA EN EL DIAGNÓSTICO INICIAL.



■ Nivel alto (3) ■ Nivel medio (2) ■ Nivel bajo (1)

**ANEXO 10**  
**Resultados de las observaciones a la REP en Consejo de dirección.**

MUESTRA 16	Aspectos de la guía	Dimensión 2 (Antes)					
		Alto		Medio		Bajo	
		Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
	1	1	6,25	4	25	11	68,75
	2	1	6,25	4	25	11	68,75
	3	1	6,25	4	25	11	68,75
	4	1	6,25	4	25	11	68,75
Aspecto		Dimensión 2 (Después)					
		Alto		Medio		Bajo	
		Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
	1	9	56.3	6	37.5	1	6.25
	2	9	56.3	6	37.5	1	6.25
	3	9	56.3	6	37.5	1	6.25
	4	9	56.3	6	37.5	1	6.25

**Resultados de las observaciones el día de la reserva.**

MUESTRA 16	Aspectos de la guía	Dimensión 1 (Antes)					
		Alto		Medio		Bajo	
		Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
	1	1	6,25	4	25	11	68,75
	2	1	6,25	4	25	11	68,75
	3	1	6,25	4	25	11	68,75
	4	1	6,25	4	25	11	68,75
Aspecto		Dimensión 1 (Después)					
		Alto		Medio		Bajo	
		Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
	1	9	56.3	6	37.5	1	6.25
	2	9	56.3	6	37.5	1	6.25
	3	9	56.3	6	37.5	1	6.25
	4	9	56.3	6	37.5	1	6.25

**Resultados de las observaciones el día de la reserva.**

MUESTRA 16		Dimensión 2 (Antes)					
		Alto		Medio		Bajo	
		Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
	1	1	6,25	4	25	11	68,75
	2	1	6,25	4	25	11	68,75
	3	1	6,25	4	25	11	68,75
	4	1	6,25	4	25	11	68,75
	5	1	6,25	4	25	11	68,75
		Dimensión 2 (Después)					
		Alto		Medio		Bajo	
		Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
	1	9	56.3	6	37.5	1	6.25
	2	9	56.3	6	37.5	1	6.25
	3	9	56.3	6	37.5	1	6.25
	4	9	56.3	6	37.5	1	6.25
	5	9	56.3	6	37.5	1	6.25

## ANEXO 11

### Resultados de la entrevista a la REP.

MUESTRA 16	Pregunta	Dimensión 1 (Antes)					
		Alto		Medio		Bajo	
		Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
	1	1	6,25	4	25	11	68,75
	2	1	6,25	4	25	11	68,75
	3	1	6,25	4	25	11	68,75
	4	1	6,25	4	25	11	68,75
	5	1	6,25	4	25	11	68,75
	6	1	6,25	4	25	11	68,75
	Pregunta	Dimensión 1 (Después)					
		Alto		Medio		Bajo	
		Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
	1	9	56.25	6	37.5	1	6.25
	2	9	56.25	6	37.5	1	6.25
	3	9	56.25	6	37.5	1	6.25
	4	9	56.25	6	37.5	1	6.25
	5	9	56.25	6	37.5	1	6.25
	6	9	56.25	6	37.5	1	6.25

## ANEXO 12

### TABLA 6

**RESULTADOS DE LA CALIFICACIÓN INDIVIDUAL DE LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA Y SU UBICACIÓN EN LOS NIVELES DE PREPARACIÓN PARA ASUMIR EL CARGO DE DIRECTOR DE SECUNDARIA BÁSICA EN LA CONSTATACIÓN FINAL.**

Reserva Especial Pedagógica	Dimensión 1				Dimensión 2			Niveles de preparación alcanzados por la REP
	Indicadores				Indicadores			
	1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	
1	2	2	2	2	2	2	2	Medio
2	3	3	3	3	3	3	3	Alto
3	2	2	2	2	2	2	2	Medio
4	3	3	3	3	3	3	3	Alto
5	2	2	2	2	2	2	2	Medio
6	3	3	3	3	3	3	3	Alto
7	1	1	1	1	1	1	1	Bajo
8	3	3	3	3	3	3	3	Alto
9	2	2	2	2	2	2	2	Medio
10	3	3	3	3	3	3	3	Alto
11	2	2	2	2	2	2	2	Medio
12	3	3	3	3	3	3	3	Alto
13	3	3	3	3	3	3	3	Alto
14	2	2	2	2	2	2	2	Medio
15	3	3	3	3	3	3	3	Alto
16	3	3	3	3	3	3	3	Alto

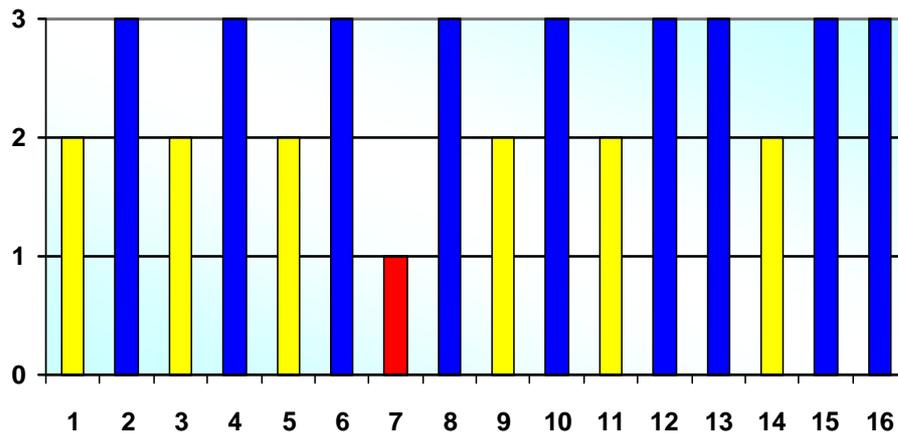
### Leyenda

Primera parte relación de la REP, segunda y tercera las dimensiones y sus indicadores con la calificación que obtienen en ellos la REP y en la quinta parte, los niveles de preparación alcanzados para asumir el cargo de director de escuela de Secundaria Básica.

ANEXO 13

GRÁFICO 2

NIVELES DE PREPARACIÓN ALCANZADOS POR LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA EN LA CONSTATACIÓN FINAL.

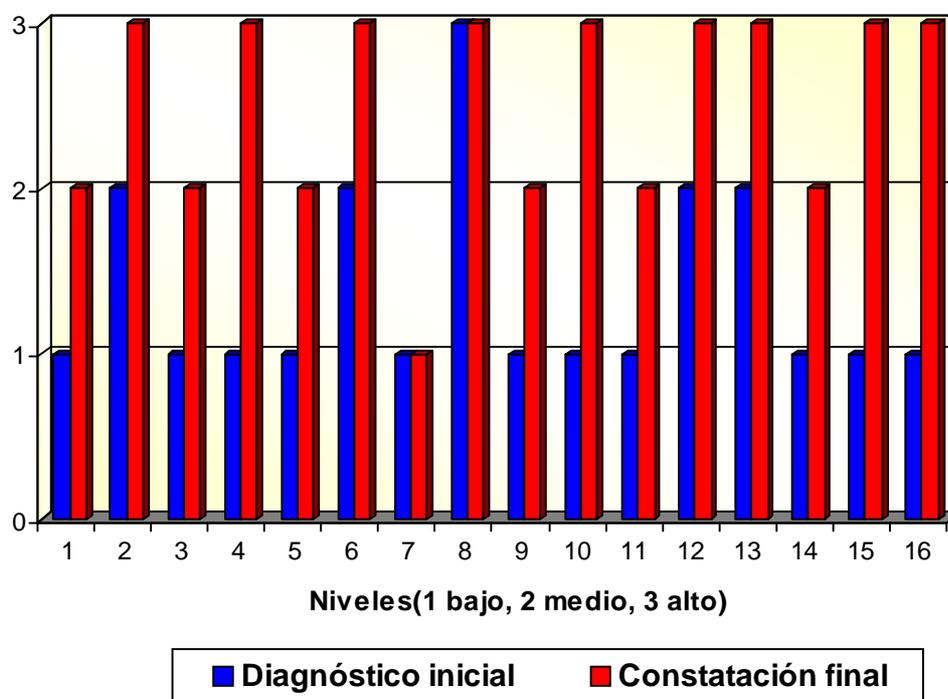


■ Nivel alto (3) ■ Nivel medio (2) ■ Nivel bajo (1)

ANEXO 14

GRÁFICO 3

RESULTADOS COMPARATIVOS DEL NIVEL DE PREPARACIÓN ALCANZADO POR LA RESERVA ESPECIAL PEDAGÓGICA PARA ASUMIR EL CARGO DE DIRECTOR DE SECUNDARIA BÁSICA.



ANEXO 15  
TARJETA DE RECONOCIMIENTO

*Felicidades por la  
preparación  
adquirida como  
Reserva Especial  
Pedagógica.  
Aplíquela.*

