

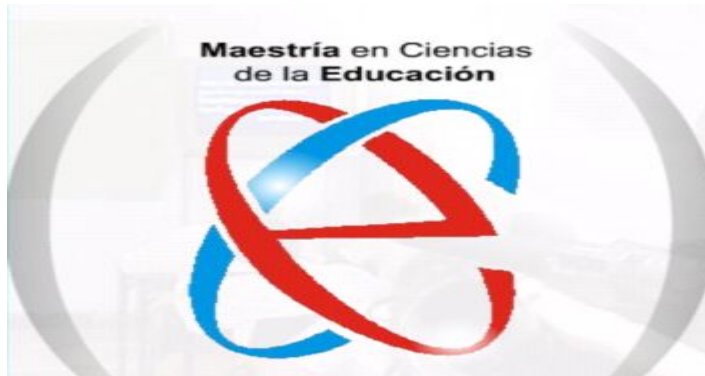
INSTITUTO PEDAGÓGICO LATINO Y CARIBEÑO

CIUDAD DE LA HABANA

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS

“CONRADO BENÍTEZ GARCÍA”

CIENFUEGOS



PRIMERA EDICIÓN

MENCIÓN EDUCACIÓN PREUNIVERSITARIA

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE

MÁSTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.

TÍTULO: Una propuesta de talleres metodológicos para la preparación de los jefes de departamento del IPU "Félix Edén Aguada"

AUTORA: Lic. Anaiza Iberlices Quesada Rosell.

Curso 2009 - 2010

“Año de 52 de la Revolución”

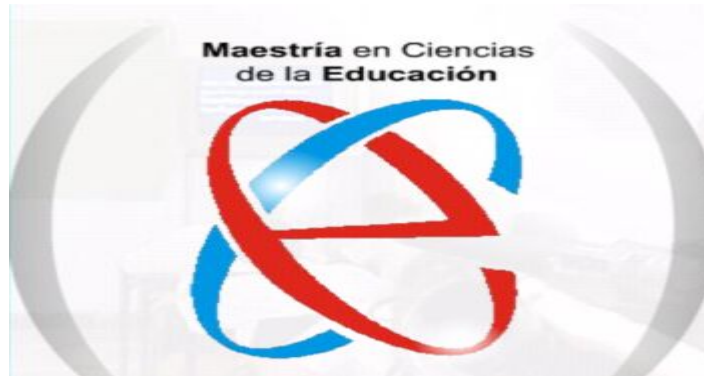
INSTITUTO PEDAGÓGICO LATINO Y CARIBEÑO

CIUDAD DE LA HABANA

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS

“CONRADO BENÍTEZ GARCÍA”

CIENFUEGOS



PRIMERA EDICIÓN

MENCIÓN EDUCACIÓN PREUNIVERSITARIA

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE

MÁSTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.

TÍTULO: Una propuesta de talleres metodológicos para la preparación de los jefes de departamento del IPU "Félix Edén Aguada"

AUTORA: Lic. Anaiza Iberlices Quesada Rosell.

TUTORAS: Msc. Elizabeth Gradaille Ramas.

Msc. Regla Díaz Macías

Curso 2009 - 2010

“Año de 52 de la Revolución”

Resumen

Los profundos cambios que se están operando en la sociedad actual y específicamente en el ámbito educacional, requieren de directivos bien preparados para dirigir con eficiencia los procesos que se llevan a cabo en la institución escolar. Especial atención merece el dominio de los contenidos y funciones que estos deben llevar a cabo. El presente trabajo se sitúa en la preparación de los jefes de departamento en el IPU “Félix Edén Aguada”, específicamente al insertarse en los componentes de preparación técnica, profesional y de dirección de las establecidas en la Estrategia Nacional. Para ello se presenta una propuesta de talleres metodológicos destinados a la preparación que reciben estos jefes de departamento que se desempeñan en el centro.

Se emplearon métodos del nivel empírico, del nivel teórico y matemáticos para el procesamiento de los instrumentos aplicados y tabular los datos obtenidos en la ejecución de la investigación y en la constatación de la propuesta elaborada.

Con su implementación se pretendió dotarlos de elementos teóricos, habilidades, así como de métodos de dirección encaminados a elevar la calidad de su gestión directiva y profesional, transformar la realidad educativa del centro y cumplir el encargo social con el que se han responsabilizado. La validación de este trabajo, permitió arribar a conclusiones que avalan la importancia de la preparación para los jefes de departamento en el IPU “Félix Edén Aguada”.

Índice	Página
Introducción	1
<i>Capítulo # 1:</i> Fundamentos teóricos sobre la preparación de directivos educacionales de la educación preuniversitaria.	8
1. 1: Dirección. Concepciones generales. La dirección en la escuela.	8
1.2: Preparación de los jefes de departamento en la enseñanza preuniversitaria.	14
1.3: La dirección del trabajo metodológico en la escuela. Contenidos y formas.	19
1.3.1: El taller metodológico, como forma de preparación de los Jefes de departamento.	27
Capítulo # 2: Una propuesta de talleres metodológicos para la preparación de los jefes de departamento del IPU "Félix Edén Aguada".	32
2 .1: Los talleres metodológicos como forma de preparación de los jefes de departamento de la educación preuniversitaria: sus fundamentos a partir de las ciencias pedagógicas.	32
2.2: Talleres metodológicos para la preparación de los jefes de departamentos del IPU "Félix Edén Aguada"	40
2.3: Metodología para la implementación y evaluación de la propuesta de talleres metodológicos para la preparación de los jefes de departamentos del IPU "Félix Edén Aguada"	61
2.4: Análisis e interpretación de los resultados de la implementación de la propuesta de talleres metodológicos para la preparación de los jefes de departamento del IPU "Félix Edén Aguada". Validación en la práctica	64

Conclusiones	72
Bibliografía	73
Anexos	78

INTRODUCCIÓN

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 al 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 sobrevivencia y el desarrollo sostenible.

Entre los retos esenciales de la educación está la formación de las nuevas generaciones, en función de las exigencias del desarrollo socioeconómico que lleva adelante el país y de las necesidades de las instituciones educativas. Para ello se desarrolla un complejo proceso de preparación de las personas responsables de formar a las nuevas generaciones y con particular interés a aquellas que tienen ante sí el desafío de tomar las decisiones correctas en un medio complejo.

En las escuelas se precisa de una dirección preparada y comprometida para enfrentar esta tarea, lo que implica la necesidad del cambio en el campo de la dirección educacional y, por tanto, de perfeccionar la actividad directiva sobre la base de remodelar los modos de actuación del dirigente educacional. Lo anterior conduce a considerar la importancia que tiene en estos momentos la preparación de los cuadros y directivos, tema que demanda especial atención por constituir esto un arma ideológica para la Revolución Cubana.

Además de perfeccionar el proceso de dirección educacional y el adecuado funcionamiento del consejo de dirección de cada colectivo, la planificación estratégica y la dirección por objetivos centran la atención a partir de una aplicación efectiva de la política de cuadros, para lograr elevar la calidad del proceso pedagógico y obtener resultados superiores en la enseñanza - aprendizaje y educación en valores desde la combinación del estudio con el trabajo y la

consolidación de los Programas de la Revolución que favorezcan la formación integral de los educandos.

Para la enseñanza media superior al igual que para el resto de las enseñanzas se asumen los objetivos declarados en la Resolución Ministerial 115/08 con las especificidades de cada una, aunque ya en el caso del preuniversitario desde el curso 2006 – 2007 existe el *Documento de trabajo del director*, que con la misión de guiarlo en el desarrollo de su labor, presenta sugerencias, tareas y acciones con el fin de dirigir con coherencia todos los procesos educativos. No obstante con respecto al trabajo metodológico solo se refiere a la periodicidad con que debe realizarse esta labor en cada uno de los órganos de dirección, hace referencia además a las funciones de estos órganos y a la estructura de dirección en la educación preuniversitaria, pero no profundiza en el cómo se debe planificar, orientar, ejecutar y controlar el trabajo metodológico, basado fundamentalmente en la caracterización de la escuela de acuerdo con las necesidades de alumnos y profesores.

Para el cumplimiento de este documento se necesita de una correcta dirección del trabajo metodológico en los centros de la enseñanza preuniversitaria, lo que constituye una condición imprescindible para el desarrollo del proceso docente educativo; el cual debe realizarse sobre la base del análisis concreto de la actividad del colectivo pedagógico y tener en cuenta sus logros y deficiencias como elementos para su preparación lo cual ya había sido esbozado en Resoluciones Ministeriales anteriores acerca del trabajo metodológico; pero es con la entrada en vigor en el curso 2008 – 2009 de la Resolución Ministerial 119/ 08, donde aparecen explícitamente declarados los contenidos y formas fundamentales en que debe llevarse a cabo el trabajo metodológico y señala la periodicidad con que el personal docente debe dedicarse a la preparación profesional desde lo personal e institucional; todo lo cual repercute en la manera en que se dirijan estos procesos.

Acerca de la dirección en general y la dirección científica educacional en particular se consultaron los siguientes autores, Corrales (1979), Llorca (1989), Stoner (1989), Harold (1994), Zayas (1999), Bringas (1999), Manzano (2003), Guzmán (2003), Muguerzia (s/f) y Lima (2005) los cuales abordan algunas definiciones de dirección, resaltan las características de este proceso, que implica diseñar y mantener un ambiente en el cual, un grupo de personas pueden lograr los fines y objetivos previstos. Se consultaron además las siguientes investigaciones de Díaz (2000), Bastida (2002), Montero (2002), Espinosa, (2002), González (2008), Perdomo (2008), y Veloz (2009) las cuales aportaron elementos importantes que se tienen en cuenta en la presente investigación. Aunque no todas son de la enseñanza preuniversitaria, pero sí aportan a sus enseñanzas modelos, estrategias, propuestas que enriquecen y mejoran el trabajo en cada una de ellas.

Estos estudios apuntan a la dinámica por la cual transita el sector educacional en cada una de las enseñanzas, con el propósito de garantizar el desarrollo y su calidad, sin embargo, no se asegura por completo el éxito en el funcionamiento del sistema de dirección en tanto la figura del jefe del departamento queda excluida de las anteriores propuestas. Es preciso la preparación de estos, pues son el eslabón principal entre el director y el vicedirector con los docentes, responsables de fortalecer la maestría pedagógica del personal docente, además de ser los encargados de conducir y ejecutar los procesos de enseñanza aprendizaje de la institución escolar.

Dentro del modelo actual por el que se rige la enseñanza preuniversitaria, el vicedirector para el trabajo educativo tiene como función planificar y organizar las principales actividades metodológicas, apoyado por los jefes de departamento, además de coordinar con estos, la planificación, organización y control de las actividades docentes, al enfatizar en su integración y contribución al logro de los fines y objetivos de la enseñanza, cargo que ha

desempeñado la autora del presente trabajo durante tres cursos y le permitió identificar las insuficiencias que se manifiestan en la dirección del trabajo metodológico.

Unido a ello, los resultados obtenidos a partir de los instrumentos de investigación aplicados para explorar la realidad escolar, tales como entrevistas a jefes de departamentos, encuestas y análisis de documentos, así como el propio desarrollo de los consejos técnicos en los cuales primaban el control y la carencia de actividades teórico-prácticas encaminadas a enseñar a los jefes de departamentos a dirigir el trabajo metodológico, permitieron identificar como insuficiencia:

- La poca experiencia en cargos de dirección de esta estructura.
- La insuficiente preparación de los jefes de departamento para el desempeño de sus funciones.
- La no determinación de forma sistemática de las prioridades por etapas del curso, para que la escuela planifique el trabajo de forma mensual, centrado en las necesidades y potencialidades de cada departamento.
- En el consejo técnico no se realizan actividades teórico – prácticas y los acuerdos que se toman no son lo suficientemente metodológicos.
- Las actividades que se realizan en los departamentos, no están en función de resolver los problemas que se presentan en el proceso docente educativo de forma integrada, puesto que no existe un trabajo que logre la unidad de criterio y centrado hacia un mismo objetivo.
- Las actividades que se realizan en los departamentos, no están en función de resolver los problemas que se presentan en el proceso docente educativo de forma integrada, puesto que no existe un trabajo que logre la unidad de criterio y centrado hacia un mismo objetivo.

Del análisis de estos resultados la autora interpreta que en el IPU “Félix Edén Aguada” se afronta la contradicción entre lo establecido para la dirección del trabajo metodológico y la preparación de los jefes de departamentos, lo que lleva a formular el siguiente problema científico: *¿Cómo contribuir a la preparación de los jefes de departamento del IPU “Félix Edén Aguada” para dirigir el trabajo metodológico en la escuela?*

Para solucionar este problema se requiere centrar la atención sobre todo en el proceso directivo, por lo que el objeto de investigación es: *El proceso de preparación de los jefes de departamento*. El campo de acción: *la dirección del trabajo metodológico*.

Con toda esta información puede declararse el propósito general de la investigación, que constituye el objetivo: *elaboración de una propuesta de talleres metodológicos a desarrollar en el consejo técnico para contribuir a la preparación de los jefes de departamento en la dirección del trabajo metodológico en el IPU “Félix Edén Aguada”*.

La idea a defender es la siguiente: *una propuesta de talleres metodológicos, sustentada en actividades teórico – prácticas a desarrollar en el consejo técnico contribuirá a la preparación de los jefes de departamentos en la dirección del trabajo metodológico en el IPU “Félix Edén Aguada”*.

Las tareas científicas se cumplieron en el orden en que se declaran:

- 1) Fundamentación de los principales aportes realizados acerca de la dirección escolar y el trabajo metodológico en la enseñanza preuniversitaria y sus relaciones.
- 2) Determinación de las necesidades de los jefes de departamentos del IPU “Félix Edén Aguada Gerardo” para asumir la dirección del trabajo metodológico.
- 3) Elaboración de la propuesta de talleres metodológicos.
- 4) Valoración de la propuesta de talleres metodológicos.

En la presente investigación fueron aplicados un conjunto de *métodos, técnicas y procedimientos científicos*, desde la planificación o preparación de la intervención hasta la redacción del informe de investigación.

Del nivel teórico:

- Analítico – sintético: para realizar un estudio sobre los antecedentes teóricos que sustentan la preparación de los cuadros y directivos y sus diferentes dimensiones.
- Inductivo – deductivo: empleado a lo largo de la investigación en la medida en que revisaba la bibliografía para la realización de las inferencias lógicas, además una vez aplicados los instrumentos, posibilitó comprobar el objetivo del trabajo.
- Modelación: Se tuvo en cuenta dentro del taller, en la opción que propicia para presentar modelos de sistemas de trabajo, sistemas de reuniones, la detección y resolución de problemas pedagógicos, así como otras acciones del jefe de departamento en el desempeño de sus funciones directivas.

Entre los métodos del nivel empírico se utilizaron la observación, la encuesta y el análisis de documentos, para la constatación y análisis de las necesidades existentes.

Observación: a colectivos de departamentos para determinar la capacidad de organización, dirección y control del sistema de trabajo en la institución educativa, así como al comportamiento de los jefes de departamento durante el desarrollo de los talleres.

Encuesta con la intención de identificar las necesidades que refieren los jefes de departamento respecto a los diferentes componentes de su preparación para desempeñar su gestión directiva en el preuniversitario. Además permitió diagnosticar la preparación de los jefes de departamento.

Análisis de documentos: permitió constatar el estado actual, así como, lo establecido y normado facilitó la comprensión del problema

a partir del análisis de los siguientes documentos: los emitidos por el MINED (documento de trabajo del director, R/M 119-2008, 115 – 2008, 120 – 2009), planes individuales, estrategia de trabajo metodológico, actas de consejos técnicos y colectivos de departamentos, informes de visitas al centro. Todos ellos posibilitaron la obtención de la información y permitieron encauzar la brecha para la elaboración de la propuesta de talleres que se presenta como resultado de la investigación.

Del nivel matemático el cálculo de por ciento y el estadístico para constatar la científicidad del problema de investigación, en la tabulación de los resultados del estudio empírico y en la valoración de la propuesta de talleres metodológicos.

Este estudio se realizó con los tres jefes de departamentos del Instituto Pre – universitario (IPU) “ Félix Edén Aguada ” del municipio Cienfuegos.

El aporte práctico del presente trabajo consiste en una propuesta de talleres metodológicos, sustentada en actividades teórico – prácticas a desarrollar en el consejo técnico para contribuir a la preparación de los jefes de departamentos en la dirección del trabajo metodológico

El presente informe de investigación se estructura en introducción, dos capítulos, conclusiones, bibliografía y anexos. En el primer capítulo se establece la toma de posición teórica y en el segundo se brinda la propuesta de talleres metodológicos y la validación que contribuye a la solución del problema científico declarado.

CAPÍTULO # 1: FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE LA PREPARACIÓN DE DIRECTIVOS EDUCACIONALES DE LA EDUCACIÓN PREUNIVERSITARIA

1. 1: Dirección. Concepciones generales. La dirección en la escuela

Dirigir es una de las tareas más importantes que la humanidad ha desarrollado desde el mismo momento de su formación. La evolución histórica de la dirección está estrechamente vinculada al propio desarrollo de la sociedad, proceso que se ha hecho más complejo en la medida en que se le eleva el nivel de perfeccionamiento de las fuerzas productivas en correspondencia con las relaciones de producción. Por lo que se impone una orientación estratégica en la formación y superación de estas, a partir de identificar las insuficiencias presentes, las potencialidades existentes y teniendo en cuenta las demandas perspectivas del desarrollo cualitativo de su preparación en general y su modo de actuar.

Sobre el tema de investigación abordado se consultaron diferentes autores, Marx (1867), Corrales (1979), Stoner (1989), Llorca (1989) Labarrere (1998), Rouco (1999), Zayas (1999), Díaz (2000), Millán

(2000), Bastida (2002), Montero (2002), Manzano (2003), Lima (2007), González (2008) y Veloz (2009).

La actividad de dirección es el tipo específico de actividad social que se caracteriza por la especialización de quien la realiza, en orientar el trabajo individual o colectivo, influyendo sobre él de manera consciente, premeditada, sistemática y estable, a fin de lograr los objetivos propuestos. Múltiples son las definiciones de este concepto y en cada uno se encuentran rasgos esenciales aplicables a la educación.

La dirección según Stoner (1989) es el "proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas".

Pero la dirección también es considerada una necesidad social en la que un grupo de personas llamadas dirigentes, conducen en forma creciente y organizada los recursos humanos materiales y financieros, puestos a su disposición para alcanzar un estado deseado definido con antelación (Díaz Llorca 1989).

Por su parte Milián (2000), en el material diseñado para el curso de superación para los dirigentes de Trabajadores sociales del municipio de Rodas plantea que: *la dirección como ciencia es una sola ya sea en una fábrica, escuela u hospital. "A medida que la sociedad ha confiado cada vez más en los esfuerzos del grupo y que muchos grupos organizados se han vuelto grandes, la tarea de los dirigentes ha cobrado más importancia."*

En tal sentido las definiciones analizadas sobre dirección revelan las características de este proceso: dirigir implica diseñar y mantener un medio ambiente en el cual, grupos de personas que trabajan mancomunadamente, pueden lograr fines y objetivos seleccionados. Otros criterios conciben la dirección como un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar el desempeño

para determinar y lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y otros recursos.

Una toma de posición al respecto de los anteriores autores lleva a la conclusión de concebir el concepto de dirección desde varias aristas y enfrentar la posibilidad de la evolución del término con el tiempo y con el desarrollo de la ciencia en cuestión. No existe un acuerdo universal sobre el uso del término dirección, lo que presupone un estudio del contexto en el que se trabaja y una caracterización y diagnóstico del personal al cual se debe dirigir.

Como una rama de la dirección surge cada vez con más fuerza la dirección educacional. Esta es concebida por Cassasus (1998), como la "capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada" y también plantea, que es la "capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea" todo esto en el ámbito educacional.

Manzano (2003) en su artículo *"Los principios de la dirección escolar"* que aparecen en los materiales complementarios de dirección y organización escolar refiere: *La dirección es una de las más importantes disciplinas de la época. Solo el hecho de la multitud de esferas a las cuales son aplicables sus leyes, principios, métodos y estilos bastaría para justificar su importancia.*

Según V. Lima (2005) dirección educacional en un sentido amplio es *la concreción de la política educativa en un determinado marco organizacional. De tal forma se considera entonces, la dirección educacional en un sentido más estrecho como el proceso de planificación, organización, desarrollo, control y evaluación de la Educación considerando los recursos de que se disponen y los resultados del trabajo para lograr determinados objetivos.*

Criterio que se asume en este trabajo por cuanto la autora coincide con este investigador cuando plantea que en el sector educacional, la actividad de dirección es tanto la que realiza el director de la escuela y los dirigentes de los niveles superiores, como aquella que despliega el docente, por cuanto en este sector todo descansa sobre factores humanos: la materia prima son las persona, los medios de producción son personas, todos los procesos que se realizan tienen lugar en el campo de las relaciones interpersonales.

En educación todas las personas dirigen y son dirigidas. Todas son sujetos y objetos de la dirección: los cuadros dirigentes y técnicos, los docentes, los alumnos, los padres. En ello radica la complejidad de la dirección educacional que exige una atención a las especificidades de la actividad en el sector; en este sentido se precisa comprender que: la dirección educativa es un proceso de formación de hombres y un proceso de formación de formadores de hombres. Todo personal que labore profesionalmente en el sector de la educación dirige y es dirigido, es decir, funge a la vez como sujeto y objeto de dirección (V. Lima, 2005)

Se asegura, de esta manera, la red de relaciones del sistema de dirección, la conveniente coordinación y subordinación y sus vías de enlace por lo que es necesario tener en cuenta lo que este autor propone en su libro Dirección en Educación. Apuntes:

- Analizar qué funciones debe cumplir cada uno y qué tarea es necesario realizar para cumplir los objetivos propuestos.
- Definir las relaciones de subordinación entre los participantes, delegando la autoridad que a cada cual le corresponda.
- Establecer las normas y procedimientos a utilizar en las interrelaciones entre los participantes e instruirlos en sus funciones y tareas.
- Establecer las vías adecuadas para el flujo de la información.
- Un aspecto importante de la organización lo constituye la división racional del trabajo, y los recursos de que se disponen.

Al analizar los principios que el autor anteriormente citado establece para la dirección educacional se han de considerar aquellos que caracterizan y rigen el cambio propiamente hacia la escuela que se quiere lograr, los que hacen posible la dirección científica en las condiciones sociales actuales.

El principio unidad de la centralización y descentralización que se relaciona con la necesidad de garantizar la unidad del sistema y velar por el cumplimiento de los objetivos generales, a la vez que permite la discusión colectiva y la toma de decisiones.

El principio del aumento de la participación activa y democrática, que expresa que la dirección de los procesos y actividades debe favorecer no sólo un ejercicio más libre de la opinión, sino el surgimiento de las iniciativas del colectivo y de las decisiones que en los diferentes niveles se adopten, mediante un proceso en condiciones de plena comunicación.

El principio del eslabón fundamental que establece la necesidad de determinar prioridades, considerar cuál es la dirección principal del trabajo para una etapa específica, precisando dónde deben concentrarse los esfuerzos de los colectivos de sujetos que intervienen en el desarrollo de trabajo.

El principio de consideración de la unidad en la diversidad y viceversa que propugna la necesaria consideración de las particularidades de cada sujeto para lograr su transformación, la de los colectivos, así como de las instituciones y zonas, pero simultáneamente se han de tener en cuenta los fines comunes a lograr, y las consideraciones colectivas que garantizan la unidad de pensamiento y acción.

De acuerdo con lo anterior puede declararse que el trabajo de dirección en el sector educacional debe ser eminentemente metodológico, toda la actividad que se despliega está dirigida a valorar, asesorar y crear un estilo de trabajo, que permita enseñar a

trabajar a la estructura de dirección para un mejor desempeño en todas las actividades que realiza con el colectivo pedagógico, siendo este el objetivo esencial de las visitas de ayuda metodológicas como principal método y estilo de trabajo que hoy se aplica en todas las instancias de dirección del MINED.

De la misma forma, en la dirección de la escuela es importante considerar no solo a las personas que realizan funciones de dirección y los colectivos docentes, sino también se han de considerar los criterios y opiniones de los colectivos de alumnos, de los padres y de otros organismos y entidades de la comunidad, para encauzar las potencialidades de cada uno en el cumplimiento de los objetivos y funciones generales de la escuela.

Esta, como marco importante donde se concreta el proceso de dirección, constituye un sistema, que tiene definidos sus objetivos fundamentales y cada uno de sus componentes tiene una forma específica de interrelacionarse en el desarrollo del proceso pedagógico que en ella transcurre, pero esta relación no es estática, sino dinámica, que dentro de un período de tiempo puede tener como propiedad: el perfeccionamiento continuo, el mantenerse en equilibrio dinámico o la involución. (V.Lima, 2007). De lo anterior se deduce que la *dirección de la escuela* exige entre otras cuestiones:

- La planificación, la organización, la orientación y el control de todas sus actividades con sistematicidad, concreción, objetividad y regularidad.
- Revelar las tendencias del desarrollo del proceso docente educativo y de las contradicciones que se producen en él para prever y eliminar los obstáculos que pueden surgir.
- Garantizar que cada uno de los componentes cumpla su función en correspondencia con el objetivo general de la escuela.

Las ideas anteriores presuponen que cuando, a través de la comunicación, el ejemplo, la persuasión, el directivo se convierte en

un punto de referencia para su colectivo pedagógico y estudiantil, la familia y la comunidad, que estimula su independencia y capacidad de enfrentar sus problemas y decisiones, que moviliza a su colectivo pedagógico y demás agentes socializadores en función de lograr resultados satisfactorios, se advierte la presencia de un cuadro que se proyecta como líder. Todo lo cual debe hacer desde las funciones de planificación, organización, ejecución y control, incluyendo tanto, acciones grupales como individuales.

El directivo, en su condición de líder, debe ser un investigador convencido, ser ejemplo capaz de desarrollar en sus subordinados este sentimiento. Para ello debe ser abierto al cambio, a la búsqueda de alternativas que posibiliten una apropiación mayor de conocimientos, por lo que no puede improvisar; sino que debe tener una visión clara de qué deben saber los estudiantes, los docentes, cómo pueden adquirir mejor el conocimiento. No debe sobrevalorar, ni subvalorar a nadie, ni pensar que está por encima o por debajo de la capacidad del alumno o del docente. Además debe transmitir sentimientos, motivaciones, normas, actitudes, comportamientos, debe desarrollar diferentes habilidades para lograrlas, y sobre todo la empatía que le permitirá comprender a los demás y ayudarlos a resolver sus necesidades.

En Cuba, la dirección científica pretende que la mayoría de las personas que asumen cargos de dirección logren producto del sacrificio y eficiencia en el trabajo y por sus cualidades como cuadro un prestigio. Eso, por supuesto, crea las premisas para que el jefe y el líder coincidan en la misma persona. No obstante, los autores antes señalados Díaz, Valle Lima y Cassasus declaran que en la práctica educativa actual de la dirección científica existe la tendencia a la omisión de pasos y a asumir decisiones que no siempre resultan pertinentes donde se incumplen las reglamentaciones establecidas. Asimismo reiteran la importancia de que el jefe que quiere convertirse en líder domine el trabajo que realiza, logre que los subordinados lo respeten, lo escuchen y se dejen dirigir.

En este sentido las transformaciones en la enseñanza media superior, que se vienen operando desde el curso 2002- 2003, implican la necesidad de que el personal de dirección que labora en este tipo de enseñanza tenga el reto de prepararse cada día más y buscar alternativas y vías que logren el cumplimiento de los objetivos propuestos para este nivel, y logre involucrar a toda la comunidad educativa en ello.

Ya desde el curso escolar 2008 – 2009 con la aplicación de la Resolución Ministerial 119/08, se declaran los niveles organizativos, direcciones y formas fundamentales de trabajo metodológico, aunque no explícita cómo hacerlo. Esta situación conlleva a pensar en cómo dirigir la preparación de los profesores desde los diferentes órganos de dirección, a partir de la preparación de los jefes de departamentos como directivos responsabilizados con esta función. Estas ideas conforman el siguiente apartado.

1.2: Preparación de los jefes de departamentos en la educación preuniversitaria

La preparación de los cuadros y directivos en Cuba es objetivo priorizado; por ello, son numerosos los autores que han planteado sus posiciones teóricas, sistematizado la información y/o descrito sus experiencias en este campo. Al respecto, en la Compilación # 1, documento sobre inspección educacional aparece el trabajo presentado en el Congreso Internacional de Pedagogía, 1997 por Jorge Batista Girbau con el título: “La inspección en la evaluación de la calidad de la educación” en el cual destaca, refiriéndose a los cuadros, que la preparación es un elemento clave para el personal pedagógico, refiere además que su calificación y recalificación permanente son muy necesarias para elevar la calidad profesional, así como el logro de la adecuada consideración social de su labor. Enfatiza, así, en la preparación de los cuadros para que puedan incidir en el cabal cumplimiento de los indicadores de eficiencia en los centros escolares.

Al respecto el capítulo II del Decreto Ley #196/2000, establece en los artículos 32 y 33, del Sistemas de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno la labor de preparación y superación de los cuadros y directivos de forma continua y sistemática como parte de su proceso de formación y desarrollo. Por su parte el Reglamento Ramal para el trabajo con los Cuadros del Ministerio de Educación, en el Artículo 42 norma la preparación de los cuadros como un componente del Sistema de Trabajo del MINED expresada en:

- Dominio de la actividad que desempeñan.
- Formación profesional.
- Experiencia profesional y de dirección.
- Capacidad administrativa.
- Habilidad para dirigir.
- Habilidad para el uso de la nueva tecnología.

En este sentido, el Ministerio de Educación (2000) en la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno, establece como principio que cada cuadro es responsable de su preparación y de su superación. Es deber de cada dirigente estudiar, desarrollarse, luchar por aumentar sus conocimientos y habilidades hasta alcanzar la excelencia, aprovechar todas las oportunidades para mantenerse actualizado. Asimismo declara que la preparación no es un fin en sí misma; es el medio para proveer y desarrollar las condiciones y destrezas que deben poseer los cuadros. Esclarece que la efectividad de dicha preparación será evaluada en dependencia de los resultados que obtenga en el desempeño de la actividad que dirige, por el clima social que logre en su entorno.

Tal situación evidencia que a los cuadros y directivos de las instituciones educativas se le plantean requerimientos cada vez más altos para cumplir exitosamente el encargo social de la escuela cubana. Pero la capacidad de llevar a cabo esta tarea de manera eficiente no surge espontáneamente, por lo que resulta ineludible su

preparación en la que se integren los conocimientos teóricos con la experiencia y la práctica.

Al respecto, Álvarez (2008), en su tesis de Maestría presenta una propuesta para perfeccionar la preparación de los directores de la enseñanza primaria en el componente técnico metodológico; no obstante, reconoce que la realidad objetiva exige que la preparación de los directores, como parte integrante de la política de cuadros, constituye un medio para dotarlos de las habilidades necesarias para que puedan desempeñarse con eficiencia en su gestión de dirección, de acuerdo con la creatividad y el liderazgo que sean capaces de desarrollar. En este sentido, la autora coincide al reafirmar la necesidad de aplicar métodos más activos y participativos para preparar a los cuadros y directivos para elevar la calidad de su desempeño profesional, en las actuales transformaciones en el contexto educativo.

Esta debe garantizar la formación continua de todos los que se preparan, de ahí que la preparación de los directivos es una cuestión universal, todos los países luchan por ser más eficientes, eficaces y competitivos y parten de la base que esto solo se alcanzará si potencian las capacidades de los dirigentes. La formación de los dirigentes no es un problema sencillo, requiere de un tratamiento diferenciado.

En Cuba existe una Estrategia Nacional que expresa los objetivos que el Partido y el Gobierno se proponen alcanzar en la formación, preparación y superación de los directivos como proceso sistemático y continuo; parte del sistema de trabajo, concebido a partir del concepto de la integración de la estrategia, donde se combinan diferentes formas y vías con la responsabilidad individual de cada uno en el proceso, fomentando su espíritu de autoestudio y autodidactismo.

Todo este trabajo tiene que realizarse, como convocó el V Congreso del Partido, mediante la asimilación crítica y ajustada a nuestras

realidades de las más modernas técnicas de dirección, pero el estudio y aplicación de estas técnicas debe hacerse bajo el principio martiano que señala: *“Injértese en nuestras repúblicas el mundo, mas el tronco ha de ser el de nuestras repúblicas”* (Martí, José. O.C. T6 pág 15-23), de manera que esto se haga en el contexto de la escuela, al tener en cuenta su realidad, y a partir de la valiosa herencia nacional sobre el tema, al sistematizar la elaboración y el análisis de los casos cubanos, y con él la divulgación de las experiencias de nuestros principales directivos

En Cuba existe la voluntad política de situar a la educación al más alto nivel, al nivel de los nuevos tiempos, acorde con el pensamiento martiano que inspira, bajo una perspectiva de trabajo por la calidad de la educación. La calidad de la educación requiere de profesionales comprometidos, protagonistas, capaces de determinar y de resolver problemas relativos al desempeño del rol profesional pedagógico.

El proceso de formación permanente de los profesionales de la educación en los diferentes niveles de enseñanza, requiere la búsqueda continua de espacios y alternativas que aseguren el intercambio sistemático de saberes entre los docentes que han logrado mayor nivel de preparación y experiencia además de los que se inician en la profesión o no han alcanzado un grado de profesionalidad suficiente para desarrollar con éxito su labor formativa con los educandos; en este sentido – en el caso de preuniversitario - tiene mucha importancia la preparación que tenga el jefe de departamento para llevar a cabo la dirección del trabajo metodológico encaminado a la solución de los problemas que se puedan presentar en dicha preparación.

La educación preuniversitaria se incorporó a las transformaciones educacionales con el fin de contribuir a la formación integral del joven revolucionario, en una labor interdisciplinaria donde el individuo responde a los objetivos y demandas de la sociedad de forma

integral, basado en principios éticos y morales acorde con el proceso revolucionario cubano. El *Documento de trabajo del Director de Preuniversitario* (2007) le proporciona a los cuadros y directivos de esta educación, sugerencias, tareas y acciones que le sirven para concretar en la práctica la labor de dirección. Estas precisiones se hacen más necesarias, por la doble perspectiva que en su institución se produce hoy, dos procesos formativos de trascendental importancia: la formación del joven bachiller y la formación del profesor. Ello conlleva a que en el proceso educativo general y el de enseñanza aprendizaje, en particular, se desplieguen todos los mecanismos que demandan su planificación, organización, ejecución y control.

De las consideraciones anteriores se desprende la necesidad de tomar en cuenta dos de los componentes, previstos en la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas que dan respuesta a las necesidades de preparación de los jefes de departamentos de la educación preuniversitaria tomados como muestra. Ellas son:

1. Preparación técnica y profesional: cada cuadro debe prepararse en los principios, las técnicas, los requerimientos concretos de su profesión. Dadas las complejidades que enfrentan hoy los sistemas educativos y, en especial el cubano, la eficiencia y competitividad de los cuadros y directivos depende de la profesionalidad y el dominio que estos posean del contenido de su actividad, por su nivel de actualización y por las habilidades que alcancen para crear y dar solución a los problemas que enfrentan, así como para influir en la preparación técnica y profesional de su colectivo. La presente investigación y los talleres que se proponen, hacen énfasis en este componente por ser el que garantiza las habilidades requeridas para el ejercicio de las funciones directiva eficientemente.

2. Preparación de dirección: Esta debe abarcar la preparación de los cuadros y directivos en el empleo de herramientas, técnicas y métodos de la ciencia de la dirección moderna, completándolo con los elementos teóricos fundamentales. Particular atención requiere el fortalecimiento de las habilidades para el trabajo participativo y en equipo, la comunicación, y la capacidad para negociar y solucionar conflictos.

Los componentes atendidos en la propuesta de talleres metodológicos para la preparación de los jefes de departamentos está encaminada a garantizar su calidad profesional, el desarrollo de conocimientos y habilidades para resolver con eficiencia sus problemas, así como dotarlos de un pensamiento reflexivo que posibilite orientar, guiar y controlar a su vez la preparación que reciben los docentes a los cuales dirige metodológicamente.

De ahí se deduce la importancia de la preparación de los jefes de departamentos para asumir la conducción de un proceso enseñanza – aprendizaje cambiante, en el cual comienza a concebirse un aprendizaje que tiene como una de sus características esenciales el procesamiento de la información y no su acumulación, cuestión que les demanda en convertirse en estimuladores de la creatividad, del pensamiento crítico y lógico y en mediador entre el conocimiento, la información y los estudiantes. Esto requiere de una dirección que los prepare para asumir la dirección del trabajo metodológico. Es en este sentido que se estructura el siguiente epígrafe.

1.3: La dirección del trabajo metodológico en la escuela. Contenidos y formas

La adecuada preparación docente constituye uno de los factores que incide en la calidad de la educación, históricamente en Cuba se han empleado diferentes formas para llevar a vías de hecho esta preparación, sin embargo, no es hasta después del triunfo revolucionario que se logra con la creación de la Dirección de Formación y Perfeccionamiento del Personal Pedagógico del

Ministerio de Educación la coherencia entre la formación inicial y continua, así como la existencia de una red de centros formadores de educación posgraduada, de investigación científica, de extensión universitaria y la integración funcional de la estructura de dirección educacional.

El término trabajo metodológico, comienza a utilizarse en el medio cubano, con el plan de perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación en el año 1975. Inicialmente este se encaminó a perfeccionar la labor diaria de los dirigentes de las escuelas. El objetivo de esta primera fase consistió en abordar aspectos organizativos y en la determinación precisa de las responsabilidades individuales, para lograr una verdadera dirección científica en la escuela.

En la etapa de 1975 hasta 1980 el trabajo metodológico se puede calificar de pausado y sistemático teniendo en cuenta los cambios estructurales derivados de la institucionalización del país pero si quedaron bien definidas dos direcciones principales: la metodológica y la de inspección.

El punto de partida en esta etapa, lo constituyo la preparación que debía tener el personal que ejecuta el trabajo metodológico, la que no solo estaba dada por el dominio profundo que tuviera de su especialidad, sino por la preparación integral que poseía del nivel de educación en el que se iba a desarrollar el trabajo metodológico.

Esta preparación a la que se hace referencia no era únicamente desde el punto de vista teórico, sino también desde el punto de vista práctico, con el objetivo de imprimir a la actividad metodológica que se realizaba, no solo la orientación, sino también la demostración práctica de cómo realizar las tareas, enseñar a aplicar con calidad lo que estaba normado.

En 1977 entra en vigor la Resolución ministerial 205 – 77 en la cual se declara, que el trabajo metodológico lo formaran todas las

actividades que se realicen individual o colectivamente tendentes a elevar la calidad del proceso docente – educativo y el nivel político, científico y pedagógico de los profesores y dirigentes.

Ya en 1986 se dictó la resolución ministerial 290 – 86 con el propósito de que los cuadros de dirección y técnicos hagan una correcta interpretación de los cambios que se producen en el trabajo metodológico, que están dados fundamentalmente en el estilo que hay que imprimirle al trabajo metodológico; en los métodos, en la posibilidad de hacer una planificación más objetiva y flexible del trabajo necesario, en correspondencia con las particularidades del nivel que planifica; en la amplitud de vías y procedimientos que se utilizan teniendo en cuenta las posibilidades y necesidades.

Estos cambios se materializan en la organización, orientación y a las direcciones hacia las cuales se dirige la acción: por una parte, que se oriente, se enseñe, se prepare mejor al docente para el desempeño de sus funciones y por otra se ha de tener en cuenta la búsqueda de las mejores experiencias de los educadores más capacitados, de los que obtienen los mejores resultados, como vía permanente para enriquecer la propia actividad metodológica.

Esta resolución declara que en la planificación del trabajo metodológico se materializa con mayor insistencia el carácter diferenciado, por lo que resulta necesario analizar cuidadosamente al personal docente, conocer sus potencialidades y necesidades, para poder concretar las actividades que resulta necesario realizar.

Ya en el curso 1999 – 2000 entra en vigor la resolución ministerial 85 / 99 en la cual se establecen las precisiones del trabajo metodológico en el Ministerio de Educación, en esta se declara la optimización del proceso docente – educativo como sistema de acciones dirigido a elevar la calidad de la educación a partir del vínculo eficiente entre el diagnóstico preciso de los docentes, una caracterización objetiva de su nivel de desarrollo – expresada consecuentemente en su

evaluación profesoral – de manera que estos respondan a sus necesidades y potencialidades.

Dentro de esta concepción, se define el trabajo metodológico como el sistema de actividades que de forma permanente se ejecuta con y por los docentes en los diferentes niveles de Educación, con el objetivo de elevar su preparación política – ideológica, pedagógica – metodológica y científica para garantizar las transformaciones dirigidas a la ejecución eficiente del proceso docente – educativo, y que, en combinación con las diferentes formas de la superación profesional y postgraduada, permitan alcanzar la idoneidad de los cuadros y del personal docente.

Por otro lado declara que este debe constituir una vía principal en la preparación de los docentes para lograr que pueda concentrar de forma integral el sistema de influencias que ejercen en la formación de sus alumnos para dar cumplimiento a las direcciones principales del trabajo educacional y las prioridades de la enseñanza.

El trabajo metodológico, continua declarando, no es espontáneo; es una actividad planificada y dinámica. Debe distinguirse por su carácter sistemático y colectivo, en estrecha relación con y a partir de una exigente auto preparación individual y entre sus elementos predominantes se encuentran: el diagnóstico, la demostración, el debate científico y el control. Es dinámico y no estático porque a partir de sus resultados se efectúa, se regula, se planifica, incorporando o modificando aquello que resulte conveniente para resolver los problemas que se detecten y que requieran de un tratamiento específico.

Un análisis de la evolución de la concepción del trabajo metodológico, revela su condicionamiento, dado por las situaciones históricas concretas, por el nivel de desarrollo alcanzado en los conocimientos científicos, unidos a la práctica de la enseñanza. El trabajo metodológico es un resultado del desarrollo alcanzado en

cada etapa por la que ha transitado el sistema educativo cubano, de sus conquistas y de sus limitaciones.

Por otro lado los presupuestos teóricos que se asumen declaran, según Bastida (2002) que el trabajo metodológico se basa fundamentalmente en cinco principios: el *permanente y de perfeccionamiento continuo*, el *dirigido a objetivos*, el *masivo*, el *diferenciado*, el *carácter complejo del proceso docente – educativo*, los cuales se ponen de manifiesto teniendo en cuenta que se desarrolla permanentemente a lo largo de todo el año, con la concepción de que cada meta alcanzada constituye un nuevo punto de partida y de que siempre es posible mejorar; se desarrolla a partir de lineamientos de trabajo aprobados y se dirige al logro de objetivos concretos. Su desarrollo exitoso solo es posible con la incorporación y participación activa de todos los docentes, independientemente de su experiencia, nivel de preparación o cargo que ocupen, e incluso de alumnos y otras categorías de personal de aseguramiento que puedan aportar a la dirección y ejecución del mismo.

Además se puede analizar que su dirección cumple hacia el proceso docente – educativo y hacia sí las siguientes funciones: planificadora, organizadora, gestora, controladora, reguladora y desarrolladora, las que se manifiestan, durante la elaboración de los programas de estudio y los sistemas de clases, de las Indicaciones Metodológicas de las asignaturas y otros documentos de planificación.

Dentro de sus direcciones fundamentales se encuentra la docente – metodológica que es la actividad que se realiza con el fin de mejorar de forma continua el proceso pedagógico; basándose fundamentalmente en la preparación didáctica que poseen los educadores, en el dominio de los objetivos del grado, del contenido de los programas, de los métodos y medios con que cuenta, así como del análisis crítico y la experiencia acumulada, las formas fundamentales son: reunión metodológica, clase metodológica, clase demostrativa, clase abierta, preparación de la asignatura, taller

metodológico, visitas de ayuda metodológica, control a clase, las cuales se interrelacionan entre sí y constituyen un sistema. (R/M 119/08)

Si se considera el trabajo metodológico como un sistema de actividades, este, quedará integrado por una serie de componentes: objeto, sujeto, motivo, objetivo, acciones, operaciones, métodos, medios, formas, condiciones, que son el resultado de la experiencia de la actividad creadora acumulada en el desarrollo social del proceso educacional como fenómeno social.

Se considera que las formas del trabajo metodológico constituyen un componente estructural de este, que expresan externamente el nexo interno que se establece entre los componentes del trabajo metodológico, así como con el contenido de otros objetos de la realidad sociolaboral.

Según la Resolución Ministerial 119/2008 que rige el trabajo metodológico, los directivos de cada una de las enseñanzas deben asumir un papel fundamental en el ámbito de la metodología ya que no solo ha de poseer conocimientos multilaterales y suficiente dominio de la ciencia de la educación, sino que deben dominar el trabajo metodológico del nivel y de las características particulares del centro que dirige; por consiguiente es necesario que presten su mayor atención a las cuestiones relacionadas con la organización y realización del trabajo metodológico y el perfeccionamiento del sistema de dirección del proceso pedagógico.

En correspondencia con ello, en la presente investigación se asume la definición que aparece en el Artículo 1 de la citada resolución que plantea: *El trabajo metodológico es el sistema de actividades que de forma permanente, y sistemática se diseña, ejecuta por los cuadros de dirección de los diferentes niveles y tipos de Educación, para elevar la preparación político – ideológica, pedagógica – metodológica y científica de los docentes graduados y en formación mediante las direcciones docente – metodológica y científico –*

metodológica , a fin de ponerlos en condiciones de dirigir eficientemente el proceso pedagógico. Y tiene en cuenta además para la elaboración de la propuesta lo señalado en el Artículo 22 con respecto a las formas de realización: individual y colectiva. La individual es la labor de auto preparación que realiza el docente en el contenido, la didáctica, y los aspectos psicopedagógicos requeridos para el desempeño de su labor docente y educativa. La colectiva tiene como rasgo esencial el enfoque en sistema y se lleva a cabo en cada uno de los niveles de dirección.

La selección de las formas estipuladas en el – Artículo 33 está en correspondencia con los objetivos a lograr, el diagnóstico de la escuela, las necesidades del personal docente, las características y particularidades de cada educación y sus respectivas instituciones educativas. Para que se direcciona de forma correcta en la dirección del trabajo metodológico no se puede dejar de incluir el control sistemático de las actividades docentes, con énfasis en la auto preparación y preparación del docente para el desarrollo de la clase.

El control a las diferentes formas de organización del proceso pedagógico es un elemento clave para conocer el resultado del trabajo metodológico, pues es allí donde se materializa el sistema. Por ello, el control tiene como objetivo comprobar sus resultados de forma directa: en la ejecución de las actividades y en la valoración del proceso pedagógico. El mismo debe realizarse en sistema, donde cada tipo de actividad que se conforme sea controlada atendiendo a su lógica concatenación, en función de evitar repeticiones u omisiones. Este control puede realizarse mediante diferentes vías como entrevistas a docentes y educandos, observación de las actividades docentes y educativas, comprobación de conocimientos y la revisión de documentos, libretas y cuaderno de trabajo de los educandos. El análisis de estas actividades constituye el punto de partida para el rediseño de la estrategia de trabajo metodológico en cada uno de los niveles y para la estimulación de los mejores resultados en la dirección del proceso pedagógico.

Entre los niveles organizativos del trabajo metodológico – Artículo 24 de la RM 119/08 se encuentra el consejo técnico, como órgano rector de la actividad pedagógica del colectivo de la escuela, en quien delega el consejo de dirección la responsabilidad de toda la actividad metodológica que se realiza, en función de garantizar el resultado exitoso del proceso docente – educativo. El director como máximo responsable de la institución escolar, lo preside y el vicedirector para trabajo educativo lo dirige, y lo integran los jefes de departamentos, secretario docente, el responsable del programa audiovisual, jefe de la cátedra martiana y la bibliotecaria del centro.

El consejo técnico constituye el nivel organizativo funcional encargado de orientar e instrumentar el trabajo metodológico, así como de trazar las líneas de trabajo al resto de los niveles organizativos; en el caso de la educación preuniversitaria, a los colectivos de departamentos.

La orientación metodológica que ofrece el consejo técnico constituye una de las vías más importantes para la preparación profesional de los jefes de departamentos, lo que repercute en el asesoramiento que puedan brindar al resto de los profesores en su labor. Del aprovechamiento y la calidad con que se desarrolle este órgano y del seguimiento y control a sus acuerdos y líneas de trabajo, dependerá la efectividad que se logre en la implementación del proceso docente - educativo y la optimización de todos los factores que en él intervienen; de manera tal que puedan cumplirse las funciones que para este nivel organizativo ha planteado el documento de trabajo del director de la educación preuniversitaria. (Anexo # 7)

Las reuniones del consejo técnico constituyen el medio idóneo para proyectar el trabajo metodológico, de ahí la necesidad de que se conviertan en espacios de preparación para los jefes de departamentos, a partir de sus carencias y potencialidades y puedan conducir con posterioridad el debate y la reflexión que deben

desarrollarse en los colectivos de departamento u otros escenarios de preparación a docentes.

El trabajo metodológico que se realiza en la educación preuniversitaria tiene como propósito fundamental la preparación de directivos y docentes para asumir un desempeño profesional pedagógico de calidad, con el fin de mejorar de forma continúa el proceso pedagógico.

De acuerdo con el Artículo 33 de la RM 119/08 el trabajo metodológico puede adoptar diferentes formas: Acerca del taller metodológico como forma fundamental que se asume en la presente investigación se da cuenta en el siguiente apartado.

1.3.1 El taller metodológico, como forma de preparación de los jefes de departamentos.

De acuerdo con la resolución de referencia el taller metodológico se define en el Artículo 38 como *“...la actividad que se realiza en cualquier nivel de dirección con los docentes y en el cual, de manera cooperada se elaboran estrategias, alternativas didácticas, se discuten propuestas para el tratamiento de los contenidos y métodos y se arriba a conclusiones generalizadas*

En correspondencia con esta definición el taller constituye una experiencia de trabajo metodológico grupal donde se promueve el aprender a aprender, a hacer y a ser por medio de la comunicación y la reflexión crítica, en un ambiente desarrollador y creativo que aporta experiencias e intercambios profesionales; de ello se infiere que, del mayor o menor nivel de participación de los asistentes depende en gran medida el éxito de su desarrollo.

Sobre este tema se consideran de gran utilidad los referentes teórico - prácticos de la Dra. Delci Calzado sobre esta forma de trabajo metodológico en su tesis doctoral (2004) quien al ofrecer su definición de taller para el proceso pedagógico, lo diferencia del resto

de las formas de organización y le atribuye un carácter más integrador, lo que responde a las tendencias más actuales del proceso de enseñanza aprendizaje.

La autora citada considera al taller como una forma de organización que concuerda con la concepción problematizadora y desarrolladora de la educación en la medida que, a través de él, se trata de salvar la distancia entre teoría y práctica, de manera que propicia la transmisión de habilidades, hábitos y conocimientos con una mayor inmediatez, si no en tiempo, sí desde su concepción. Asimismo plantea que el taller debe proponerse: “lograr un trabajo científico para resolver un problema generado en la acción profesional y que se revierte en una nueva acción. Esto conforma el proceso del taller, en el cual se debe mantener como principio didáctico fundamental: “práctica, teoría y práctica cualitativamente superior”. Lo anterior resulta conveniente a los propósitos de la presente investigación.

Una cualidad del taller, por tanto, es que se aprende haciendo, para lo cual es imprescindible el espíritu colectivo en el trabajo y que estén bien delineadas las funciones de cada uno de los sujetos: el guía y/o coordinador del proceso y los participantes como agentes de discusión y transformación en torno a la temática objeto de debate. Por ello, para su adecuado desarrollo, se requiere de una preparación previa por los participantes; en tal sentido se requiere, como condición esencial para el taller, la auto preparación de los participantes para el debate de la problemática seleccionada la cual deberá planificarse previamente y garantizará entonces el estudio independiente. Como parte de ella se concibe el estudio de documentos normativos: resoluciones, circulares, materiales metodológicos y contenidos relacionados con los temas a tratar.

Reviste significación destacar que el taller no suplanta ninguna de las formas tradicionales del sistema de trabajo metodológico que se establecen actualmente; por el contrario, se integran de manera armónica. Puede desarrollarse un taller metodológico sobre una

temática en la que se reflejan determinadas insuficiencias, atendiendo al resultado de los controles a clases, si estas constituyen insuficiencias en la labor del colectivo de profesores.

Las cuestiones abordadas hasta aquí permiten comprender que su organización está sujeta a las características del problema metodológico abordado, al objetivo que se plantee, a la composición y experiencia profesional del grupo que participe y a los recursos y medios materiales de los que se disponga.

El problema metodológico que se trabaja constituye el hilo conductor para el desarrollo del taller, el coordinador deberá explicar las razones que fundamentan la problemática en cuestión: la necesidad de preparación en técnicas y métodos que permitan dirigir el trabajo metodológico por cuanto el resultado de visitas a clases, la observación de otras actividades y el propio desarrollo de los consejos técnicos evidencian formalismo y el predominio del matiz administrativo en los análisis. De ahí la urgencia en dinamizar dicha preparación.

En esta etapa se planteará el objetivo del taller con el propósito de estimular a los participantes. Tiene que poder defender la necesidad de organizar el taller. ¿Cuál es su propósito?, ¿Qué resultado se espera de él?, ¿Cómo se puede medir los resultados?, pues sólo un taller bien diseñado asegura el respaldo del colectivo docente.

Para el logro del objetivo propuesto el taller atraviesa diferentes etapas de organización grupal. Será concebido como vía para garantizar su correcta ejecución. Antes de empezar a diseñar las actividades de un taller conviene preguntarse si este va a lograr movilizar, motivar y animar la participación activa y emplear técnicas prácticas, el tipo de resultados e indicadores que se puede esperar del taller, qué cambios en la situación actual va a conseguir esta actividad.

Los destinatarios (jefes de departamentos) deben estar sensibilizados con el resultado que se planea. No se debe perder de vista la idea central de su propósito, que es conseguir un cambio que ayude al colectivo a desarrollarse y además que esos profesionales que se adiestran son los que en realidad hacen el trabajo y solucionan el problema que se aborda.

Se asignarán con suficiente antelación a su ejecución las tareas profesionales a los participantes, los recursos y el tiempo de que se dispone para los diferentes momentos del taller. Esta etapa resulta decisiva para la comprensión por parte de los participantes del objetivo metodológico del taller, apoyándose además, en su auto preparación previa para esta actividad. Es recomendable además que se divulgue la forma de evaluación que se aplicará a los participantes.

La etapa de ejecución y reflexión grupal resulta fundamental, esta depende de las dos anteriores. Los grupos o equipos previamente conformados asumen el protagonismo en las intervenciones, a partir de las reflexiones realizadas. Se ejecutan las tareas que le han sido asignadas, se debate y profundiza en las posibles causas del problema metodológico objeto de análisis. Se pone a prueba el nivel de auto preparación, la profundidad de los criterios que se defienden; además se intercambia, se analiza, se exponen las experiencias y se valoran las posibles alternativas para llegar a un consenso de la solución a dicho problema. Esta es la etapa a la que mayor tiempo debe asignársele.

El debate colectivo supone una discusión colectiva en plenario, a la que llega cada equipo al exponer y defender las tareas asignadas, es este un momento crucial en el desarrollo del taller, esta fase y la anterior constituyen su núcleo central.

La preparación de los ponentes debe ir unida al dominio que posee el conductor o coordinador general del taller para conducir el debate y precisar el registro de los principales acuerdos e incidencias.

La valoración final como etapa, debe lograr que el coordinador - figura que ha organizado el taller - realice las conclusiones, consideraciones y valoraciones finales de los resultados y resuma la actividad. En este instante debe dar los resultados de la participación en el referido taller. Se escucharán los criterios y opiniones de los participantes, lo que les ha aportado en su preparación pedagógica profesional y también se reconocerán los mejores aportes y las propuestas más interesantes.

Las etapas propuestas pueden combinarse de acuerdo con los criterios expuestos inicialmente, se han tratado de ordenar de forma lógica para que se diferencien en introducción, desarrollo y conclusiones. Al igual que en las otras formas del trabajo metodológico deberá quedar un documento en el que se resuma el trabajo del taller y los principales acuerdos adoptados, debidamente registrados.

Su éxito dependerá del nivel de auto preparación de los participantes; así como la acertada labor del coordinador en su conducción, además de la aplicación de los principales acuerdos tomados.

Llegado a este punto se entiende que el taller, como forma organizativa a emplear en el desarrollo de los consejos técnicos, favorece la preparación a los jefes de departamentos para el trabajo grupal, para la discusión y el debate colectivos; por ello se ha considerado que es, ante todo, una opción o variante de preparación que se requiere potenciar.

De ahí que se centren todos los esfuerzos en que este adquiera de la manera más práctica y objetiva una preparación que le permita desarrollar con eficiencia su desempeño profesional directivo. El dominio de contenidos relacionados con documentos normativos y otros temas, así como métodos de dirección que le permitan dirigir con eficiencia, a partir de una adecuada planificación, organización, ejecución y control del trabajo de sus subordinados.

Los talleres metodológicos propician informar y motivar el desarrollo de capacidades, para corregir actitudes, para consolidar nuevas visiones y permitirles desarrollar sus funciones dentro de las transformaciones del preuniversitario.

CAPÍTULO # 2 UNA PROPUESTA DE TALLERES METODOLÓGICOS PARA LA PREPARACIÓN DE LOS JEFES DE DEPARTAMENTOS DEL IPU "FÉLIX EDÉN AGUADA"

2.1 Los talleres metodológicos como forma de preparación de los jefes de departamentos de la educación preuniversitaria: sus fundamentos a partir de las ciencias pedagógicas

Desde el punto de vista filosófico en el materialismo dialéctico e histórico, se parte de la relación que existe entre la teoría y la práctica y su base metodológica, se entiende que el conocimiento de la teoría es condición previa para comprender y plantear las relaciones que se establecen entre los componentes del proceso enseñanza aprendizaje: objetivos, contenidos, métodos, medios y formas de organización.

Por tanto una concepción dialéctica y transformadora del trabajo metodológico consiste en asimilar el valor del intercambio, reflexión y participación activa de los jefes de departamentos, como sujetos activos del proceso. Lo anterior exige de un enfoque más participativo y activo en la preparación que reciben estos.

La actividad es uno de los conceptos teóricos fundamentales en Psicología, ha sido abordado por numerosos autores y refleja en lo fundamental un sistema de acciones, orientada a un objetivo, motivada y autorregulada. Podemos afirmar de igual forma, que la actividad es aquel proceso en el que los seres humanos interactúan con los objetos de la realidad natural y social así como con las demás personas, de acuerdo a sus necesidades, posee un contenido específico y un fin consciente determinado por las necesidades y motivos, estructurada por acciones materiales o ideales y se desarrolla en determinadas condiciones.

Davidov (1987) plantea que el concepto de actividad es uno de los conceptos teóricos fundamentales en Psicología, sus componentes estructurales más importantes son las necesidades, motivos, tareas, acciones y operaciones

La teoría de la actividad posibilita estudiar el proceso como actividad. El proceso como actividad se puede dividir en subsistemas de iguales características esenciales llamadas acciones, cada una de las cuales tiene el objetivo, contenido, etc., y responde a las mismas leyes. La actividad y las acciones se pueden dividir también en operaciones, pero ya no tienen todos los componentes del proceso; las operaciones se vinculan más con las condiciones en que se desarrolla y, por lo tanto, no tienen independencia propia. Las operaciones siempre forman parte de acciones que sí tienen relación explícita con un objetivo.

El enfoque histórico-cultural explica que la psiquis tiene un carácter activo en la regulación de la actuación del docente y está determinada histórica y socialmente en su origen y desarrollo, en la medida que se forma y desarrolla en el proceso de la actividad y comunicación que él como sujeto establece en el medio socio-histórico en que vive y ejecuta su desempeño profesional.

Según refiere Vigotsky (1985), lo que las personas pueden hacer con la ayuda de otras puede ser, en cierto sentido, más indicativo de su desarrollo mental que lo que es capaz de hacer por sí solo. De ahí que considere necesario no limitarse a la simple determinación de los niveles evolutivos reales si se desea descubrir las relaciones de este proceso con las posibilidades de desarrollo de cada uno implicado en las acciones de preparación concebidas para él a partir de sus necesidades.

Se considera pertinente destacar, al menos dos niveles evolutivos: el de las capacidades reales de los jefes de departamento y el de sus posibilidades para aprender con la ayuda de los demás, por lo importante que resultan las actividades cooperativas como es el

caso de los talleres. La diferencia de estos dos niveles es lo que Vigotsky (1985) denomina zona de desarrollo próximo, lo que define como: *“La distancia entre el nivel real de desarrollo determinado por la capacidad de resolver un problema y el nivel de desarrollo potencial, determinado a través de la resolución de un problema bajo la guía de un adulto o en la colaboración con otro compañero más capaz”*.

Este planteamiento resulta fundamental en esta investigación, específicamente porque son los jefes de departamento para los cuales está diseñada la propuesta, en ella están incorporados a diferentes actividades y de hecho, esas mismas funciones sociales, la motivación por las mismas, el grado de compromiso a ellas puede contribuir a internalizar mejor los contenidos y evaluar las vías para acceder al conocimiento, pues su propia actividad social está relacionada con los contenidos, lo que permite hacer preguntas, buscar ejemplos, comparar, es decir ir encontrando las contradicciones entre lo conocido y lo desconocido y en esta contradicción dialéctica apropiarse de los conocimientos

Un estudio detallado de las etapas de la formación de la actividad interna a partir de la externa y el papel de cada uno de los momentos funcionales (orientación, ejecución y control) de las transformaciones que sufre la acción, como resultado de lo que adquiere un carácter específicamente psíquico, fue realizado por Galperín (1982).

En la fundamentación psicológica de la propuesta de talleres metodológicos se tuvo en cuenta los fundamentos teóricos del enfoque histórico cultural de Vigotsky, que se corresponde con el objetivo de nuestra investigación, explicado anteriormente.

La teoría pedagógica en conjunto con la ideología de la revolución cubana y en correspondencia con la política educacional actual, contribuye al funcionamiento de un nuevo modelo genérico de escuela cubana, que al igual que la tradición histórica legítima conserve como constante, el interés por: formar a un hombre cubano,

patriota y revolucionario comprometido con la lucha por la independencia y por la asunción de los valores que se correspondan a las necesidades históricas.

Resulta necesario entonces elevar la responsabilidad de los docentes y las estructuras de dirección, para perfeccionar su actividad profesional, determinar aciertos y errores, revelar las necesidades que tienen de operar modificaciones; y en consecuencia, lograr su implicación para accionar en el cambio de sus puntos de vista, estilos de trabajo y modos de actuación, a fin de obtener una mayor eficiencia en su labor.

En esta dimensión la ciencia de la dirección, representa un instrumento indispensable en la actividad directiva que al sustituir la improvisación y la espontaneidad abre un mundo de posibilidades de éxito para alcanzar los fines del sistema social y sus instituciones. En este empeño, la dirección de la escuela preuniversitaria continúa siendo uno de los principales instrumentos para resolver los problemas que enfrenta esta enseñanza.

Los directivos educacionales deben tomar en consideración las acciones para mejorar constantemente sus cualidades personales y desarrollar los valores humanos acordes a los requerimientos sociales. Es por ello que estos deben poseer desarrollada la capacidad de trabajo, combinada con una personalidad y un sentido de responsabilidad, sociabilidad, profesionalidad, integralidad, idoneidad y autocontrol.

En este contexto los cambios exigen una dirección educacional donde el directivo debe conocer sus funciones y tener un dominio de las herramientas indispensables para desarrollar su labor; saber cómo organizar el tiempo de trabajo, desarrollar reuniones exitosas, delegar funciones de forma adecuada y tomar decisiones efectivas, teniendo en cuenta las normas políticas y jurídicas establecidas en el país en correspondencia con la práctica educacional.

El nuevo enfoque establece un modo de funcionamiento donde lo más importante es organizar el trabajo para dar respuestas a las complejidades del funcionamiento institucional, donde se precisa un pensamiento y una actuación estratégica que conduzcan al logro de su importante misión.

El directivo que busca condiciones favorables para el funcionamiento de su institución en primer lugar debe aprender a encontrarlas superándose continuamente. La dirección es por naturaleza un proceso de negociación y el directivo un negociador por excelencia que requiere cultivar un fino tacto para la concertación de acuerdos ventajosos, lo cual le exige convertirse en un comunicador experto, hábil para llegar a decisiones por la vía de la persuasión y el consenso, brindando espacios de participación del personal en las decisiones institucionales. En este interés se insertan la superación, la investigación y el trabajo metodológico como pilares fundamentales de la preparación de directivos y docentes

Durante el proceso de preparación metodológica, el directivo se enfrenta a una contradicción básica: las exigencias orientadas socialmente y la posibilidad para dar respuesta a esas exigencias. En esta dirección, en el contexto de la práctica se relaciona a través de un conjunto de operaciones concretas, garantiza la formación de conocimientos, intereses, hábitos, habilidades y otros componentes de capacidades más complejas formando parte de su actividad interna como eslabón de enlace hacia las funciones psíquicas superiores.

El objeto de esta actividad puede ser externo o ideal y en esta relación utiliza como medio, su preparación, a lo que se añade la presente propuesta de talleres como base orientadora de la actividad.

- En lo que se refiere a los jefes de departamentos que reciben la preparación, implica utilizar todas las potencialidades de que disponen en su personalidad (su historia académica, sus

intereses cognitivos, sus motivos para el trabajo) en relación con lo que aporta el colectivo, involucrándolos en la creación de las condiciones más favorables para su preparación, en los nuevos estilos de conducir su gestión directiva en la escuela, con el colectivo pedagógico y los demás agentes socializadores.

- Desde esta posición se integra como sujeto activo en el proceso de su orientación y en la determinación de su actuación, desde una perspectiva dialéctica a la naturaleza interna, autónoma, independiente y reguladora y su naturaleza histórico-social, a través del proceso de la actividad.

El trabajo metodológico eleva la calidad del proceso pedagógico, en consecuencia la formación integral de los educandos, y la profesionalización docente a partir de las condiciones siguientes: realizarse de modo sistémico y sistemático por etapas en el curso escolar, priorizándose la calidad de la clase y de otras actividades educativas, para lo cual es indispensable por parte del director, vicedirector y los Jefes de departamentos el registro permanente de los resultados metodológicos de cada docente. Donde debe lograrse integrar todos los resultados, incluyendo el aprendizaje y desarrollo de habilidades de los educandos y su formación integral y el control sistemático de la participación del docente en las actividades metodológicas, esencialmente en las de preparación.

Para cumplir con la necesaria preparación de los docentes resulta pertinente, la formación permanente del personal docente. En el IPU “Félix Edén Aguada” el trabajo metodológico ha sido una de las vías empleadas con tal propósito. El desarrollo del trabajo metodológico, debe responder a los cambios educativos y a las necesidades de preparación de los jefes de departamentos para dirigir de manera adecuada en correspondencia con las aspiraciones planteadas por el sistema educativo.

Por lo analizado anteriormente el trabajo metodológico a realizar en el IPU “Félix Edén Aguada”, debe considerarse como un sistema de

actividades sistémicas y permanentes en la que los directivos influyan sobre los docentes con el objetivo de perfeccionar su desempeño profesional. El proceso de dirección del trabajo metodológico debe organizarse, planificarse, ejecutarse y controlarse a partir de objetivos previamente fijados. Lo que se materializa en el consejo técnico como órgano rector de este.

Específicamente en el IPU “Félix Edén Aguada”, adopta características peculiares porque en este centro existe una estructura de dirección en su mayoría joven, sin experiencia en la función que están desempeñando, con insuficiencias en su preparación metodológica, pero además se caracterizan por sus deseos de aprender, superarse, su amor a la profesión, su empatía y las ganas de ser cada día mejores.

Por lo que el consejo técnico debe ser más dinámico en que se realicen actividades teórico – prácticas por medio del taller metodológico que oriente a los jefes de departamentos como preparar a los docentes con el fin de elevar la calidad del proceso docente educativo en la escuela.

Teniendo en cuenta todos estos elementos se considera de especial importancia planificar la preparación de los jefes de departamentos, incentivando la creatividad, donde se alcance la unidad entre ciencia e ideología, para lograr como objetivo esencial la formación integral: física, intelectual, técnica, político-ideológica, estético-artística. Además de ampliar, perfeccionar, actualizar, complementar, conocimientos, habilidades y capacidades, promoviendo el desarrollo y la consolidación de valores.

Con este objetivo existen un conjunto de documentos que de manera objetiva y directa, explican los principios relativos al proceso de preparación de los dirigentes. Entre ellos tenemos el Decreto Ley 82 del Consejo de Estado de la República de Cuba, emitido en 1995, la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus Reservas y aún más actual el Decreto

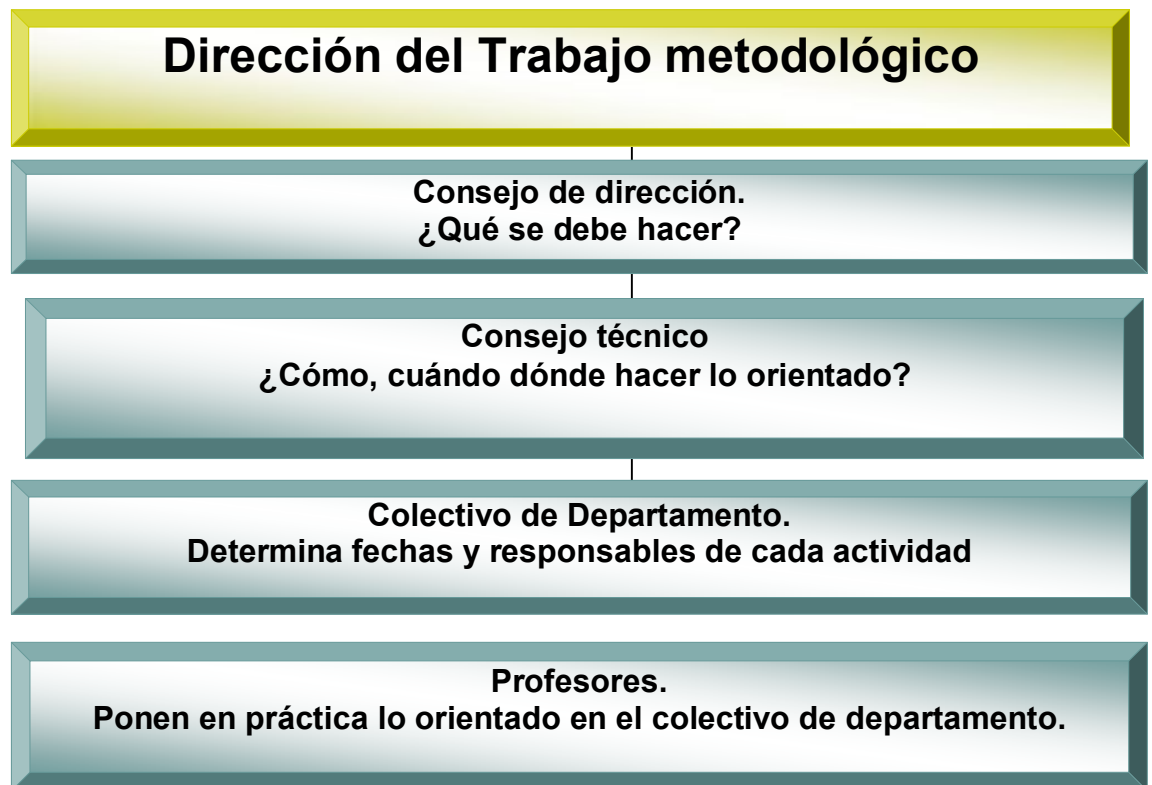
Ley 196 del Consejo de Estado de la República de Cuba de 1999, y los Lineamientos e Indicaciones del Consejo de Ministros para la instrumentación, ejecución y control de la aplicación de la política de cuadros en los órganos, organismos y entidades del Estado y el Gobierno. Sin embargo, aunar este conjunto de voluntades e intereses, proyectar estratégicamente el trabajo en un sistema de relaciones interpersonales coherentes, dar a cada cual la posibilidad de realización personal sobre la base de su propia motivación, utilizar formas de control y supervisión eficientes que logren verdaderas exigencias hacia los resultados esperados y estimule aquellos que los alcanzan, sin dudas, es uno de los objetivos a los cuales debe estar dirigida la preparación de los directivos educacionales, para así contribuir a la elevación de la calidad del proceso – docente – educativo.

Formarse profesionalmente en la educación significa apropiarse de la cultura, expresada en: los contenidos de las ciencias de la educación que fundamentan sus modos de actuación y los contenidos de las ciencias a través de los cuales se desarrollan el pensamiento, los sentimientos y los valores de los educandos a fin de atender y solucionar los problemas que plantea la práctica educativa, dinámica y diversa, en correspondencia con la sociedad socialista cubana y las potencialidades de cada estudiante

Por otra parte, para un desempeño profesional eficiente el docente debe cumplir con las funciones profesionales pedagógicas declaradas por el Ministerio de Educación y los Institutos Superiores Pedagógicos sobre las cuales se estructura la formación profesional pedagógica y que son declaradas en el modelo del profesional de la educación, son estas funciones: la docente metodológica, la orientación educativa y la investigativa.

La orientación por parte del director y vicedirector de cómo se desarrolla la preparación es importante para la rectificación de errores y la toma de decisiones. Esta acción proporciona una visión

global del desempeño profesional del individuo y permite la identificación de las áreas que precisan mejoras, determinando prioridades. El gráfico que ha continuación se representa muestra las etapas por las cuales debe transitar el trabajo metodológico, en esta enseñanza:



2.2: Talleres metodológicos para la preparación de los jefes de departamentos del IPU "Félix Edén Aguada"

En el departamento docente, es el jefe de departamento quien proyecta el desarrollo de las actividades metodológicas, a partir de una caracterización que tiene en cuenta el desarrollo alcanzado por cada uno de los integrantes. Desde la perspectiva pedagógica asumida se considera, en esta investigación, que un individuo está preparado cuando puede enfrentarse a los problemas que se le presentan en su puesto de trabajo y puede resolverlos en consecuencia, un docente estará más preparado, mientras más

eficiente sea su desempeño profesional y a ello contribuyen los procesos de formación inicial y continua.

El trabajo metodológico como vía que contribuye a la formación permanente del docente debe cumplir los requerimientos de un proceso formativo, es decir agrupar en una unidad dialéctica los procesos de educación, instrucción y desarrollo.

Para cumplir con tales exigencias en el IPU Félix Edén Aguada es necesaria la preparación efectiva de los jefes de departamento para que puedan dirigir de forma eficiente el trabajo metodológico apoyado en actividades teórico – prácticas a desarrollar en el consejo técnico. Estas actividades deben estar concebidas como sistema, que les posibilite integrar todo el proceso de dirección de manera flexible y dinámica.

La efectividad de la preparación de los jefes de departamento del IPU Félix Edén Aguada radica en gran medida en lo objetiva, fiel, multilateral, completa y oportuna que sea esta, la cual debe planificarse, orientarse y ejecutarse a través del consejo técnico como órgano rector dentro del sistema de reuniones de la escuela.

La propuesta de talleres metodológicos que se expone, parte de la determinación de las necesidades y potencialidades que poseen los jefes de departamento, ya identificadas anteriormente y teniendo en cuenta sus características.

El estudio realizado con los jefes de departamentos del Instituto Pre – universitario (IPU) “ Félix Edén Aguada ” del municipio Cienfuegos, arrojó que:

- El 66,6 % de los jefes de departamento es graduado universitario.
- El 33,3 % matriculado en la Maestría en Ciencias de la Educación.
- La edad promedio es de 26 años.

- La experiencia en la docencia es de 6 años como promedio.
- La experiencia en la enseñanza es de 2 años como promedio.
- La experiencia en cargos de dirección es de 1 y ½ años como promedio.

De los tres jefes de departamento solo uno tiene experiencia en cargos de dirección y proviene del movimiento de la Reserva Especial Pedagógica, con estudios de superación en cursos anteriores, los cuales han contribuido a su preparación; los restantes no tienen experiencia en cargos de dirección, ni fueron preparados para asumir el cargo, no se tuvo en cuenta su nivel profesional ni los años de experiencia en la enseñanza, es decir que para su elección solo se tuvo en cuenta el resultado alcanzado en la evaluación profesoral, que mide el desempeño docente y no precisa las potencialidades e insuficiencias en la capacidad de dirección.

Las actividades que integran la propuesta de talleres metodológico para la preparación de los jefes de departamento están concebidas para ser aplicada mediante talleres que se asumen como la vía para dinamizar la preparación de los jefes de departamento, porque las formas utilizadas anteriormente no han sido efectivas para el logro de este objetivo.

Serán desarrollados en el consejo técnico, por ser el espacio donde se realizan según la R/M 119 – 2008 todas las actividades que contribuyen al desarrollo del trabajo metodológico. Además para no crear otro espacio y explotar las funciones que tiene este nivel organizativo (anexo # 7). Otra de sus características es que es el único espacio donde coinciden y se reúnen el programa audiovisual, la biblioteca y el responsable de la cátedra martiana con los jefes de departamento siendo este un elemento importante que va a contribuir en su preparación.

La dirección de los talleres que se proponen va a estar a cargo del director, una profesora de español del centro así como la autora. Deben ser desarrollados en un ambiente informal y lo

suficientemente dinámico y flexible para ajustarse a las necesidades que se presenten. Este facilitador es la persona clave para integrar a los participantes del taller, de modo que éstos jueguen papeles activos en la discusión de los problemas y las propuestas de soluciones en correspondencia con la experiencia y preparación de los mismos.

Los facilitadores del taller deben evaluar constantemente el avance de este para, en caso de que en algún momento se haga tedioso por cualquier razón o aburrido, sea capaz de introducir un material nuevo para estimular a los jefes de departamento, así como modificar el orden de presentación de materiales o de los debates según las necesidades específicas de los participantes.

La propuesta está diseñada para que se impartan talleres metodológicos que preparen al jefe de departamento para el desempeño de sus funciones, de acuerdo con las características del profesorado, además incluye algunas herramientas necesarias para conducir el proceso docente educativo.

Se combinan en ellos el trabajo de auto preparación que constituye una premisa básica para sistematizar los contenidos allí abordados y garantizar el nivel de partida del próximo, en tanto, están organizados en sistema y siempre a los participantes, antes del desarrollo del primero, se les debe informar sobre los aspectos a trabajar de forma independiente como auto preparación previa al desarrollo del siguiente taller metodológico.

Esta propuesta de talleres metodológicos tiene un enfoque sistémico. Los elementos que la integran están relacionados, no sólo desde el punto de vista estático, también desde una orientación dinámica. Aún cuando cada elemento tiene un propósito particular, el logro de los objetivos para los cuales es diseñada se logra mediante el funcionamiento armónico de todos sus componentes estructurales.

La propuesta de talleres metodológicos esta diseñada para que los jefes de departamento se preparen en aspectos esenciales para el desempeño de su trabajo, de ahí que en estos realicen actividades teórico prácticas a desarrollar en el consejo técnico que contribuyan al desarrollo del proceso docente educativo.

La propuesta cuenta con seis talleres (Anexo # 8), por considerarlos suficientes para tratar los temas propuestos con la aplicación del enfoque participativo. En sentido general se partió de:

- Las necesidades y potencialidades detectadas como parte de la práctica profesional en las diferentes visitas de ayuda metodológica y control efectuadas al centro, así como por los instrumentos aplicados, dígase entrevistas encuestas y el análisis de documentos.
- Luego del muestreo de los documentos rectores para la preparación de los jefes de departamento se escogió, entre las dimensiones que se sugieren tener en cuenta, los que tienen que ver con la preparación técnica y de dirección.

A continuación se muestran los contenidos, las fechas y objetivo de cada uno de los talleres metodológicos que forman parte de la propuesta:

Taller	Fecha	Tema	Objetivo	Contenido
1	Agosto	Documento de trabajo del director de la enseñanza preuniversitaria. Funciones del jefe de departamento.	Reflexionar acerca de las funciones que deben cumplir los jefes de departamentos que le posibiliten un mejor desempeño de su trabajo.	Conceptos fundamentales que rigen el trabajo metodológico en la enseñanza preuniversitaria . Funciones de los jefes de

				departamento.
2	Sept	El liderazgo del dirigente educacional.	Demostrar cómo lograr eficiencia directiva mediante una adecuada planificación del sistema de trabajo.	Conceptos de dirección, eficiencia, planificación. Organización del trabajo del departamento. La planificación. Planes que elabora el departamento. El tiempo.
3	Noviem	La dirección por objetivos en función de la calidad del proceso docente educativo	Demostrar metodológica mente el trabajo con los objetivos priorizados desde el departamento.	Concepciones cubanas sobre la dirección por objetivos. Puntos débiles o exigencias de la dirección por objetivos. El proceso de la dirección por objetivos desde el departamento.
4	Enero	Herramientas para guiar el aprendizaje en el preuniversitario.	Demostrar a los jefes de departamentos cómo deben utilizar las herramientas necesarias en	Acciones didácticas a desarrollar en los diferentes momentos de la clase en dependencia

			función de guiar el aprendizaje en cada una de las asignaturas del departamento.	de su tipología. Análisis de la guía de observación de clases. Concepto de trabajo independiente. Tipos de trabajo independiente
5	Marzo.	La clase metodológica una herramienta importante en la calidad del proceso docente educativo.	Demostrar metodológicamente los métodos, procedimientos, medios de enseñanza, tipología de la clase y forma de control del aprendizaje que se utilizarán en cada clase de la unidad 4 " Recursos Naturales "	Unidad 4, del Programa Geografía 10mo grado: " Recursos Naturales.
6	Mayo.	El trabajo con la ortografía un aspecto importante para guiar el aprendizaje.	Reflexionar acerca de elementos importantes que permitan a los jefes de departamentos un mejor trabajo con	Medios para desarrollar el trabajo ortográfico. Estrategias generales para el trabajo con la ortografía.

			la ortografía.	Tipos de dictados. Pasos que deben seguirse para todos los tipos de dictados.
--	--	--	----------------	--

Para la elaboración y diseño de esta propuesta se tuvo en cuenta el formato utilizado por Veloz (2009) en su tesis de maestría. Los talleres metodológicos se realizaron de forma participativa, se tuvo en cuenta el criterio de todas las personas implicadas e identificadas con la preparación de los jefes de departamentos del IPU Félix Edén Aguada partiendo del diagnóstico del nivel de desempeño de los directivos a quienes van dirigidos. Estos tienen como objetivo fundamental:

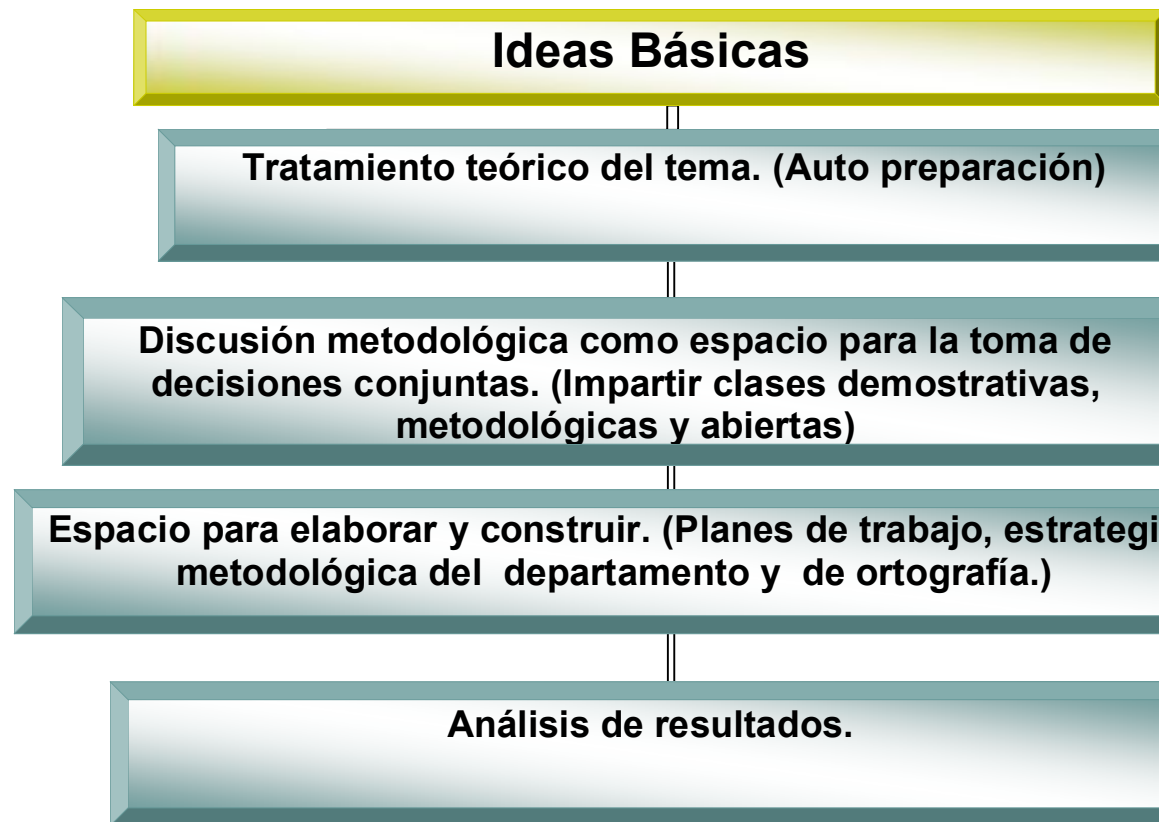
- Prepararlos en el dominio de contenidos imprescindibles para lograr una correcta dirección de su desempeño que se corresponda con las prioridades del MINED.

La propuesta de talleres metodológicos se caracteriza por:

- Ser participativa.
- Proporciona las condiciones para vincular la teoría con la práctica, de forma más dinámica.
- Modifica la forma de impartir la preparación a los jefes de departamento.
- Brinda la posibilidad de atender a la diversidad, ya que parte de las potencialidades y necesidades de los jefes de departamento.
- Se demuestra que es muy favorable abordar y tratar de buscar solución a los problemas por medio del empleo del taller.

Los talleres metodológicos se organizan a partir de cuatro ideas básicas: el tratamiento teórico del tema, la discusión metodológica

como espacio para tomar decisiones conjuntas, espacio para elaborar y construir; finalmente, el análisis de los resultados, como se muestra en el diagrama:



Se combinan en ellos el trabajo de auto preparación que constituye una premisa básica para sistematizar los contenidos que se abordan (anexos 9, 10,11 y 12 donde se proponen interrogantes para la autopreparación en cada uno de los talleres) y garantizar el nivel de partida del próximo, y siempre a los participantes, antes del desarrollo del primero, se les debe informar sobre los aspectos a trabajar de forma independiente como auto preparación previa al desarrollo del siguiente taller metodológico.

Los talleres metodológicos se realizaron en las fechas que se declaran anteriormente, y se estructuraron a partir de tres momentos fundamentales:

Desarrollo de los talleres

Taller # 1

Fecha: Agosto

Tema: Documento de trabajo del Director de la enseñanza preuniversitaria. Funciones del Jefe de Departamento.

Objetivo: Reflexionar acerca de las funciones que deben cumplir los jefes de departamentos que le posibiliten un mejor desempeño de su trabajo.

Primer momento:

Se realiza la presentación del docente que va a impartir el primer taller metodológico. A continuación este realiza la presentación del tema y los objetivos.

Se realizan las preguntas que aparecen en la guía para la auto preparación (anexo # 9) para explorar acerca del dominio que poseen los jefes de departamento sobre el tema tratado y de los conceptos básicos que se van a tratar y además intercambiar criterios acerca del por qué se aprecian insuficiencias en el dominio y aplicación de lo normado en el documento.

Segundo Momento:

Se realiza un trabajo en equipo con el documento de trabajo del director, respondiendo las preguntas que forman parte de la

autopreparación para el taller. (Anexo # 9)

Además se realiza un debate sobre las indicaciones que mejor se han aplicado y las que más dificultades han presentado dentro de las funciones del jefe de departamento. Debatendo sobre sus causas.

Nota: En todo momento se tomará nota de lo dicho.

Tercer Momento:

Se escuchan las opiniones de cada uno de los jefes de departamento acerca de lo que le aporó a su preparación el taller impartido. Luego se realiza un resumen y análisis de los resultados del taller.

Después de este intercambio la bibliotecaria orienta y hace las aclaraciones necesarias sobre las cuestiones en que deben auto prepararse para el próximo taller metodológico y la bibliografía básica a utilizar. En este momento se precisan las cuestiones fundamentales que no deben faltar en la auto preparación y sobre lo que se realizarán anotaciones.

Formas de control:

- Por la calidad de los debates y exposiciones.
- Por el dominio teórico, capacidad de análisis respecto a los contenidos tratados.
- Habilidades para proyectarse a partir del análisis.

Método: Discusión

Medios: Documentos de trabajo del director de la enseñanza preuniversitaria.

Power point

Evaluación: oral, mediante visitas a clases, muestreos de documentos por parte del vicedirector a los docentes.

Nota: esta evaluación se realizará en el mes posterior al taller aplicado.

Bibliografía a consultar para el próximo taller (El liderazgo del dirigente educacional.)

- Resolución Ministerial 119/2008.
- La dirección del trabajo en la escuela. Ministerio de Educación. Curso 1993/1994.
- Armando Pérez Betancourt y Carlos B. Díaz Llorca. (2003).
- Pedagogía. La dirección y organización como base fundamental del trabajo de la escuela. Conceptos y bases metodológicas. (1984) pág. 314-319. Editorial.
- Pedagogía. El sistema de dirección de la escuela. (1984), pág. 335-349.
- Pedagogía. Factores que integran el proceso de dirección y organización de la escuela. (1984) pág. 355-377.
- Pedagogía (1984).
- Valle Lima, Alberto D. Dirección, organización e higiene escolar. 2007

Preguntas para trabajar de forma independiente como auto preparación para el próximo taller metodológico. (Anexo # 10)

Taller # 2:

Fecha: Septiembre

Tema: El liderazgo del dirigente educacional.

Objetivo: Demostrar cómo lograr eficiencia directiva mediante una adecuada planificación del sistema de trabajo.

Primer momento:

Se realiza la presentación del docente que va a impartir el taller metodológico. A continuación este realiza la presentación del tema y

los objetivos.

Se realizan las preguntas que aparecen en la guía para la auto preparación (anexo # 10) para explorar acerca del dominio que poseen los jefes de departamento sobre el tema, y de los conceptos básicos que se van a tratar, además de intercambiar criterios acerca del por qué se aprecian insuficiencias en el dominio y aplicación de lo normado.

Segundo momento:

Se realiza un trabajo en equipos respondiendo las preguntas que forman parte de la autopreparación para el taller. (Anexo # 10)

Además se realiza un debate sobre las indicaciones que mejor se han aplicado y las que más dificultades han presentado dentro de las funciones del jefe de departamento. Debatiendo sobre sus causas.

El facilitador del taller estructura el grupo en equipos para proceder a la elaboración de planes de trabajo donde se planifica el trabajo del mes como actividad práctica. De este intercambio se realizan los planes de trabajo de cada uno de los jefes de departamentos teniendo en cuenta lo aprendido.

Tercer momento:

Se escuchan las opiniones de cada uno de los jefes de departamento acerca de lo que le aportó a su preparación el taller impartido. Luego se realiza un resumen y análisis de los resultados del taller.

Después de este intercambio la bibliotecaria orienta y hace las aclaraciones necesarias sobre las cuestiones en que deben auto prepararse para el próximo taller metodológico y la bibliografía básica a utilizar. En este momento se precisan las cuestiones fundamentales que no deben faltar en la auto preparación y sobre lo que se realizarán anotaciones.

Formas de Control

Por la calidad de los debates y las exposiciones realizadas en el grupo. Por el dominio teórico y práctico demostrado en los debates, exposiciones y actividades prácticas realizadas.

Método: Discusión

Medios: Bibliografía, planes que elabora la institución, técnicas participativas.

Evaluación: Mediante visitas a los colectivos de departamento por parte del vicedirector.

Bibliografía a consultar para el próximo taller (La dirección por objetivos en función de la calidad del proceso docente educativo.)

- Resolución Ministerial sobre dirección por objetivos 115 /2009. Se debe traer al próximo taller la estrategia de trabajo metodológico del departamento.

Preguntas para trabajar de forma independiente como auto preparación para el próximo taller metodológico. (Ver Anexo # 11)

Taller # 3:

Fecha: Noviembre

Tema: La dirección por objetivos en función de la calidad del proceso docente educativo.

Objetivo: Demostrar metodológicamente el trabajo con los objetivos priorizados desde el departamento.

Primer momento:

Se realiza la presentación del docente que va a impartir el taller metodológico. A continuación este realiza la presentación del tema y los objetivos.

Se realizan las preguntas que aparecen en la guía para la auto preparación (anexo # 11) para explorar acerca del dominio que poseen los jefes de departamento sobre el tema, y de los conceptos básicos que se van a tratar, además de intercambiar criterios acerca del por qué se aprecian insuficiencias en el dominio y aplicación de lo normado.

Segundo momento:

Se realiza un trabajo en equipos respondiendo las preguntas que forman parte de la autopreparación para el taller. (Anexo # 11)

Además se realiza un debate sobre las indicaciones que mejor se han aplicado y las que más dificultades han presentado dentro de las funciones del jefe de departamento. Debatiendo sobre sus causas.

El facilitador realiza una actividad práctica donde se analizan las estrategias de trabajo de cada uno de los departamentos para realizar un análisis profundo teniendo en cuenta el trabajo por objetivos.

De este intercambio se realizan las estrategias de trabajo de cada uno de los departamentos teniendo en cuenta lo aprendido.

Tercer momento:

Se escuchan las opiniones de cada uno de los jefes de departamento acerca de lo que le aportó a su preparación el taller impartido. Luego se realiza un resumen y análisis de los resultados del taller.

Después de este intercambio la bibliotecaria orienta y hace las aclaraciones necesarias sobre las cuestiones en que deben auto prepararse para el próximo taller metodológico y la bibliografía básica a utilizar. En este momento se precisan las cuestiones fundamentales que no deben faltar en la auto preparación y sobre lo que se realizarán anotaciones.

Formas de Control.

- Por la calidad de las exposiciones realizadas.
- Por la profundidad de los análisis y las habilidades prácticas demostradas.
- Por la solución a los problemas planteados.

Métodos: Expositivo.

Medios: Power point.

Evaluación: mediante visitas a los colectivos de departamentos por parte del vicedirector.

Nota: esta evaluación se realizará en el mes posterior al taller aplicado.

Bibliografía a consultar para el próximo taller: (Herramientas para guiar el aprendizaje en el preuniversitario)

- Guía de observación de la clase.
- Seminario nacional para educadores 2005.
- Se orienta para el próximo taller traer un plan de clase de un docente del departamento.
- Programas de 10mo grado.
- Pedagogía de Guillermina Labarrere.
- Teoría de la educación de Gladys E Valdivia.
- El contenido del proceso docente educativo. Carlos Álvarez de Zayas.

Preguntas para trabajar de forma independiente como auto preparación para el próximo taller metodológico. (Ver Anexo # 12)

Taller # 4:

Fecha: Enero

Tema: Herramientas para guiar el aprendizaje en el preuniversitario.

Objetivo: Demostrar a los jefes de departamentos cómo deben utilizar las herramientas necesarias en función de guiar el aprendizaje en cada una de las asignaturas del departamento.

Primer momento

Se realiza la presentación del docente que va a impartir el segundo taller metodológico. A continuación este realiza la presentación del tema y los objetivos.

Se realizan las preguntas que aparecen en la guía para la auto preparación (anexo # 12) para explorar acerca del dominio que poseen los jefes de departamento sobre el tema, y de los conceptos básicos que se van a tratar, además de intercambiar criterios acerca del por qué se aprecian insuficiencias en el dominio y aplicación de lo normado.

Segundo momento

Se realiza un trabajo en equipos respondiendo las preguntas que forman parte de la autopreparación para el taller. (Anexo # 12)

Además se realiza un debate sobre las indicaciones que mejor se han aplicado y las que más dificultades han presentado dentro de las funciones del jefe de departamento. Debatiendo sobre sus causas.

El facilitador del taller orienta intercambiar los planes de clases con el objetivo de poner en práctica los conocimientos adquiridos en este momento, haciendo énfasis en la orientación del estudio independiente.

Tercer momento

Se escuchan las opiniones de cada uno de los jefes de departamento acerca de lo que le aportó a su preparación el taller impartido. Luego se realiza un resumen y análisis de los resultados del taller.

Después de este intercambio la bibliotecaria orienta y hace las

aclaraciones necesarias sobre las cuestiones en que deben auto prepararse para el próximo taller metodológico y la bibliografía básica a utilizar. En este momento se precisan las cuestiones fundamentales que no deben faltar en la auto preparación y sobre lo que se realizarán anotaciones.

Formas de Control

Por la calidad de los debates y las exposiciones realizadas. Por el dominio teórico y práctico demostrado en los debates, exposiciones y actividades prácticas realizadas.

Método: discusión

Medios: Bibliografía, planes de clases y power point.

Evaluación: oral, mediante visitas a clases, muestreos de documentos por parte del vicedirector a los docentes.

Nota: esta evaluación se realizará en el mes posterior al taller aplicado.

Bibliografía a consultar para el próximo taller: (La clase demostrativa una herramienta importante en la calidad del proceso docente educativo.)

- Resolución Ministerial 119 – 2008 (Formas de trabajo docente - metodológico).

Taller # 5:

Fecha: Marzo

Tema: La clase demostrativa un elemento importante en la calidad del proceso docente educativo.

Objetivos: Demostrar metodológicamente los métodos, procedimientos, medios de enseñanza, tipología de la clase y forma

de control del aprendizaje que se utilizarán en cada clase de la unidad 4 " Recursos Naturales "

Primer momento:

Se realiza la presentación del docente que va a impartir el taller metodológico. A continuación este realiza la presentación del tema y los objetivos.

Se realizan las preguntas para explorar acerca del dominio que poseen los jefes de departamento sobre el tema, y de los conceptos básicos que se van a tratar, además de intercambiar criterios acerca del por qué se aprecian insuficiencias en el dominio y aplicación de lo normado.

Segundo momento:

El facilitador realiza un análisis profundo de los métodos, procedimientos, medios de enseñanza, tipología de la clase y forma de orientación, evaluación y control del trabajo independiente en cada clase de la unidad 4 " Recursos Naturales " así como la estructura didáctica y metodológica de cada una de ellas.

Tercer momento:

Se escuchan las opiniones de cada uno de los jefes de departamento acerca de lo que le aporó a su preparación el taller impartido. Luego se realiza un resumen y análisis de los resultados del taller.

Después de este intercambio la bibliotecaria orienta y hace las aclaraciones necesarias sobre las cuestiones en que deben auto prepararse para el próximo taller metodológico y la bibliografía básica a utilizar. En este momento se precisan las cuestiones fundamentales que no deben faltar en la auto preparación y sobre lo que se realizarán anotaciones.

Formas de control:

Por la calidad de las exposiciones realizadas.

Métodos: Expositivo

Medios: Power point.

Evaluación: oral, mediante visitas a clases, muestreos de documentos por parte del vicedirector a los docentes.

Nota: esta evaluación se realizará en el mes posterior al taller aplicado.

Bibliografía: (El trabajo con la ortografía un aspecto importante para guiar el aprendizaje)

- Libro Lo esencial en la ortografía. Software Educativo el arte de las letras.

Preguntas para trabajar de forma independiente como auto preparación para el próximo taller metodológico. (Ver Anexo # 13)

Taller # 6:

Fecha: Mayo

Tema: El trabajo con la ortografía un aspecto importante para guiar el aprendizaje.

Objetivos: Reflexionar acerca de elementos importantes que permitan a los jefes de departamentos un mejor trabajo con la ortografía.

Primer Momento:

Se realiza la presentación del docente que va a impartir el tercer taller metodológico. A continuación este realiza la presentación del tema y los objetivos.

Se realizan las preguntas que aparecen en la guía para la auto

preparación (anexo # 13) para explorar acerca del dominio que poseen los jefes de departamento sobre el tema, y de los conceptos básicos que se van a tratar, además de intercambiar criterios acerca del por qué se aprecian insuficiencias en el dominio y aplicación de lo normado.

Segundo Momento:

Se realiza un trabajo en equipos respondiendo las preguntas que forman parte de la autopreparación para el taller. (Anexo # 13)

Además se realiza un debate sobre las indicaciones que mejor se han aplicado y las que más dificultades han presentado dentro de las funciones del jefe de departamento. Debatiendo sobre sus causas.

El facilitador del taller realiza un dictado, el cual se intercambia entre los participantes para analizar las dificultades que se tuvieron en el mismo. Luego se orienta intercambiar las estrategias de ortografía de cada departamento con el objetivo de poner en práctica los conocimientos adquiridos en este momento.

De este intercambio se realizan las estrategias de ortografía de cada uno de los departamentos teniendo en cuenta lo aprendido.

Tercer Momento:

Se escuchan las opiniones de cada uno de los jefes de departamento acerca de lo que le aportó a su preparación el taller impartido. Luego se realiza un resumen y análisis de los resultados del taller. La facilitadora realiza un resumen de todos los talleres impartidos y de cómo ha contribuido a la preparación de los jefes de departamento teniendo en cuenta lo que le ha aportado para el cumplimiento de sus funciones.

Formas de Control:

Por la calidad de los debates y las exposiciones realizadas. Por el

dominio teórico y práctico demostrado en los debates, exposiciones y actividades prácticas realizadas.

Métodos: Discusión

Medios: Power point.

Evaluación: oral, mediante visitas a clases, muestreos de documentos, libretas, planes de clases por parte del vicedirector a los docente.

Nota: esta evaluación se realizará en el mes posterior al taller aplicado.

2.3 Metodología para la implementación y evaluación de la propuesta de talleres metodológicos para la preparación de los jefes de departamentos del IPU "Félix Edén Aguada"

Para la implementación de la propuesta de talleres metodológicos como forma de preparación de los jefes de departamento del IPU "Félix Edén Aguada", se desarrollaron distintas etapas:

Etapas de negociación: Se inició mediante un despacho con el director del preuniversitario, en el cual se establecieron todas las cuestiones de carácter organizativo que debían seguirse para que este proceso no trajera consecuencias desfavorables al desarrollo normal de las actividades de la escuela.

En ese despacho se precisaron:

- Los temas a tratar en cada taller.
- Se seleccionaron los docentes facilitadores.
- Las fechas en que se realizarían.
- Se previeron los horarios para su desarrollo.
- El tiempo de duración sería entre 45 y 60 minutos como máximo.

Además en esta etapa se determinó que la preparación de los facilitadores, se debía realizar en el mes anterior a que se impartiera el taller, se valoró que en los meses intermedios entre un taller y otro continuaría la evaluación del desempeño de cada uno de los jefes de departamento, de manera que en un período de no más de seis meses ya se pudieran apreciar los resultados iniciales en la práctica educativa mediante el aumento de los indicadores de eficiencia del centro.

Durante la etapa organizativa se analizaron con detenimiento las condiciones indispensables que debían reunir los locales, atendiendo a la ambientación de estos, aseguramiento alimentario y los medios que se emplearían para las preparaciones, como computadoras, bibliografía digitalizada e impresa, con el propósito de garantizar el éxito de las actividades a desarrollar, las cuales se ubicaron en el centro. Para el cumplimiento de esta etapa se recibió el apoyo del departamento de Informática.

La etapa de aseguramiento y contextualización se inició con la revisión de los documentos que informan acerca del estado actual de la preparación de los jefes de departamento, entre los que se encontraron: informes de visitas realizadas por las diferentes instancias al centro, actas de consejos de dirección, de consejos técnicos, de colectivos de departamentos, a partir de aquí se concibieron los temas con los que se inició el proceso de preparación de los jefes de departamento.

Se desarrolló un seminario con los conductores de los talleres, abordándose las características de estos y las aspiraciones que deben proponerse, se escucharon sus necesidades y se les dieron las facilidades para el desempeño exitoso de la nueva misión, la cual asumieron con elevada responsabilidad y sentido de pertenencia. Además se les proporcionaron los recursos y bibliografías para su auto preparación y se colegió con ellos para que los talleres pudieran desarrollarse en el tiempo previsto, de acuerdo con las necesidades

de los participantes, siempre mensual para garantizar que mediara un período de tiempo prudencial entre un taller y otro.

Todo ello facilitó la preparación previa de los participantes a los cuales se les orientó en cada encuentro, el contenido que se trabajaría, para permitir la adecuada auto preparación, condición indispensable que garantizó el éxito y los resultados esperados.

La etapa preparatoria fue donde se procedió al desarrollo de los talleres, según se explicó en la propuesta.

La práctica determinó que fuesen 6 talleres los que debían desarrollarse teniendo en cuenta tres momentos fundamentales:

Primer Momento. Apertura: en este momento se presentan el tema y las ideas fundamentales para su desarrollo, se recogen criterios acerca de la preparación que poseen, se toman las expectativas de los participantes y se dan a conocer las reglas de trabajo en grupo, en el primer taller que sólo se recuerdan en los restantes.

Segundo Momento. Desarrollo: se propicia la realización del debate crítico y creativo del grupo, se comparten las mejores prácticas y experiencias, así como las propuestas y soluciones innovadoras, se sigue una dinámica de trabajo en grupos que va de la reflexión individual y el trabajo de creación previo, a la reflexión grupal y de esta a la reflexión individual enriquecida por los aportes del trabajo colaborativo.

Tercer Momento. Cierre: se valoran las mejores propuestas, aciertos, y soluciones, se atiende la satisfacción de las expectativas y se orienta el próximo taller.

Los participantes quedaron complacidos con la modelación realizada de cada una de las vías de trabajo, las limitaciones se pudieron constatar en la medida en que fueron evaluados los jefes de departamento durante su desempeño como forma de control y evaluación de cada tema, partiendo de las necesidades y potencialidades que de cada jefe de departamento.

La etapa de evaluación de los resultados se efectuó desde el mismo momento en que se iban realizando los talleres, tomando como referencias las reflexiones que aportaron los participantes y luego se constató a partir de la observación del desempeño de los jefes de departamento en la práctica de las actividades previamente orientadas por los coordinadores.

En los meses intermedios entre un taller y otro se realizaron muestreos a los planes de clases de los docentes, se visitaron 12 colectivos de departamentos, y 26 clases para comprobar y evaluar la efectividad que tenían cada uno de los talleres en la preparación de los jefes de departamento y en la calidad de las actividades que estos desarrollaban.

Luego de estas exposiciones se analizó la efectividad de los talleres metodológicos, donde cada uno expuso sobre su consideración acerca de cómo continuar elevando su preparación.

A continuación se proponen las consideraciones de carácter organizativo y metodológico que contribuyeron a garantizar las acciones en el desarrollo de los talleres:

- Los facilitadores de cada taller fueron los docentes que mayor experiencia y preparación poseían en los temas debatidos.
- En todos los casos los facilitadores deben auto prepararse para garantizar la actualización sobre los temas que debían abordar.
- La organización de los locales, tanto para el trabajo en equipos como para el debate colectivo final, se organizó en círculo, para estimular la participación activa de los asistentes.
- Las bibliografías que se utilizaron para la auto preparación de los participantes en los talleres se ubicó en la biblioteca del centro.
- En cada sesión del taller metodológico se designó a un participante para redactar los acuerdos, propuestas e ideas enriquecedoras que como parte de los resultados pueden ser

útiles para reflexiones posteriores en función de elevar la eficiencia y eficacia de la aplicación de la preparación.

2.4: Análisis e interpretación de los resultados de la implementación de la propuesta de talleres metodológicos para la preparación de los jefes de departamentos del IPU "Félix Edén Aguada". Validación en la práctica

Para valorar los resultados obtenidos con la aplicación de los talleres metodológicos, se tuvieron en cuenta los siguientes indicadores:

- 1) Asistencia a los talleres.
- 2) Auto preparación para asistir a los talleres.
- 3) Participación de los jefes de departamento en los diferentes talleres.
- 4) Preparación recibida para un mejor desempeño en la práctica educativa.
- 5) Efectividad y calidad de las actividades que realizan.

La asistencia, se considera muy buena, solo en el taller #1 esta se comportó a un 66,6 %, en los talleres 2, 3, 4, 5 y 6 se comportó al 100 %. El gráfico que aparece como anexo # 14 de la presente investigación lo evidencia.

La bibliografía orientada estuvo siempre al alcance de todos, ubicada en la biblioteca del centro y consultada por los participantes. Es preciso reconocer que para cada tema aparecen varias sugerencias, o sea que no siempre el no consultarla toda, indica que no se hayan estudiado suficientemente las cuestiones teóricas previstas, lo que se evidenció en la auto preparación de los participantes para el debate de los temas.

Al profundizar en la organización de los talleres, es preciso abordar la dinámica interna de los mismos. En sentido general todos los integrantes llegaron a sentirse y reconocerse como partes del grupo con intereses y necesidades comunes. Sobre esta base fluyó la

integración de todos a los análisis y debates reflexivos sobre la práctica, así como a la búsqueda de soluciones.

Se fue ganando en concreción a la hora de abordar los problemas y realizar los análisis, aunque en ocasiones estos pretendían derivar hacia la dispersión u otros temas alejados del punto, los facilitadores supieron atraer a los participantes al centro del problema y lograr la objetividad y profundidad en los análisis de los mismos. El interés mostrado por los participantes en el taller previo se fue concretando y haciendo más sólido a partir del segundo, donde fue apreciable el deseo de participar e integrarse a todos los análisis reflexivos.

Los talleres permitieron que los integrantes descubrieran en las sesiones de debates sus carencias y los reconocieran como una forma para su preparación, así como la posibilidad de encontrar en ellos la vía para canalizar sus inquietudes y necesidades, una vez reconocidas.

La participación de los jefes de departamento en los diferentes talleres fue paulatina. Se fue ganando en concreción a la hora de abordar los problemas y realizar los análisis. Aunque en los dos primeros, en ocasiones, hubo tendencia a la dispersión, los facilitadores supieron atraer a los participantes al centro del problema y lograr la objetividad y profundidad en los análisis. El interés mostrado por los participantes se fue concretando y haciendo más evidente en el segundo, a partir del cual pudo apreciarse el deseo de participar e integrarse a todos los análisis reflexivos.

Los talleres posibilitaron a los integrantes descubrir sus carencias y permitieron demostrar que la preparación previa al taller sería la solución de estas. Además los docentes encontraron en los talleres la vía para canalizar sus inquietudes y necesidades, que una vez reconocidas y socializadas se resolvían en el debate en grupos de trabajo. Este fue el indicador que condujo al éxito en la aplicación de los talleres, pues se convirtieron en el espacio de preparación docente que necesitaba la escuela.

Estos datos indican, también, que el nivel de movilización e interés fue creciente y estable. No obstante, lo más indicativo del nivel de participación se considera el grado de implicación asumido en cada una de las actividades desarrolladas, demostrado en el activismo logrado en la exposición de opiniones, y en la calidad de las expresiones que manifestaron la reflexión individual y la construcción colectiva de las soluciones. Todo ello permitió la construcción del saber que, al compartirlo, fue enriquecido.

En sentido general se logró con la participación, como proceso desarrollador, que se adquirieran nuevos conocimientos y se desarrollaran capacidades para la auto preparación, la independencia cognoscitiva, y la comunicación, lo que pudo comprobarse al evaluar el desempeño profesional de los jefes de departamento.

De todos los temas abordados en los talleres, sólo el primero, referido al Documento de trabajo del director de la educación preuniversitario, fue el que mayores dificultades presentó y requirió asignar niveles de ayuda individualizada al 33,3% de los integrantes, que no se auto preparó según las interrogantes propuestas para el taller. Sin embargo, en los temas de los talleres 2, 3, 4, 5 y 6 la preparación se logró sin dificultades, lo que se manifestó en:

- Dominio de los contenidos, que se impartieron en cada uno de los talleres.
- Mejor calidad en las actividades que desarrollan los jefes de departamentos como los colectivos de departamentos, las visitas a clases, las actas de reuniones y los muestreos de documentos.
- Se evidencia el desarrollo de habilidades para la identificación de problemas, sus causas y la implementación de las soluciones pertinentes.

Lo anterior permite identificar lo positivo de la aplicación de los talleres:

El interés y motivación en los participantes, que se manifestó en:

- a) La diversidad de temas en correspondencia con sus necesidades que contribuyeron a la preparación.
- b) La posibilidad de socializar las diversas experiencias reales y posibles para aprender de todos.
- c) La agilidad para solucionar las tareas durante los talleres y en la autopreparación.
- d) El clima afectivo, comunicativo y cooperativo logrado durante el desarrollo de los talleres
- e) El espíritu autocrítico y reflexivo desarrollado por los jefes de departamento.

Una dificultad afrontada durante los talleres fue el tiempo; realmente se requirió más del previsto, pues la dinámica en, los debates y el trabajo cooperado entre los jefes de departamentos y demás miembros del consejo técnico así lo requirió.

Las visitas a clases realizadas de manera conjunta con los jefes de departamentos y la observación a los colectivos de departamentos desarrollados en los meses sucesivos arrojaron los siguientes resultados:

Meses.	Tipo de act	Eval de las act	Cant. act	de Dpto.	Dpto	Dpto. H
Octubre	Visitas a los colectivos de departamento	Regular	3	R	R	R
Octubre	Visitas a	Regular	6	R	R	R

	clases						
Diciembre	Visitas a los colectivos de departamento	Regular	3	R	R	R	
Diciembre	Visitas a clases	Regular	7	R	R	R	
Febrero	Visitas a los colectivos de departamento	Bien	3	R	B	B	
Febrero	Visitas a clases	Bien	7	B	B	B	
Abril	Visitas a los colectivos de departamento	Bien	3	B	B	B	
Abril	Visitas a clases	Bien	6	B	B	B	

el mes de diciembre tanto las visitas a colectivos de departamentos como el análisis de las clases visitadas por los jefes de departamentos, aunque siguieron evaluadas de Regular evidenciaron mayor dominio acerca de sus funciones, fundamentalmente en la dirección del trabajo metodológico.

De igual forma en la encuesta aplicada a los jefes de departamentos para conocer los criterios que estos poseen acerca de la preparación recibida durante la propuesta de talleres (Anexo # 15), al indagar en la primera pregunta sobre cómo consideran la propuesta de talleres, señalaron que los talleres metodológicos cumplieron los objetivos previstos, pues el 100% los reconoce como necesarios, oportunos y prácticos.

En la pregunta número 2, al solicitar su consideración sobre los diferentes aspectos aportados, relacionados con la preparación recibida por medio de los talleres, el 66,6 % declara que el dominio de los contenidos tratados es bueno; solo uno de los jefes de departamentos la valora de regular pues considera que no se satisficieron totalmente sus expectativas.

Al opinar sobre el desarrollo de habilidades de análisis reflexivo, estas se asumen como buenas por el 100% de los encuestados. Del mismo modo las habilidades de trabajo grupal, el 100% las considera buenas. Respecto al dominio de los elementos y procedimientos de práctica trabajados durante los talleres metodológicos, para el 66,6% es bueno; solo 1 la considera regular.

Al indagar en la pregunta 3 sobre los aspectos positivos, las barreras y lo más interesante de los talleres, las respuestas indican que: el 100% coinciden al referir como aspectos positivos: el ambiente en que se desarrollaron los talleres, el empleo de técnicas y métodos participativos, las actividades prácticas y demostrativas. Además, el 100 % reconoce la amplitud y suficiencia de la bibliografía; el 100% señala la posibilidad de rectificar en la práctica los errores cometidos. Como barreras, el 66,6% solo identifica la necesidad de contar con más tiempo para la autopreparación y el desarrollo de los talleres.

Como aspectos interesantes: el 100% dice que el intercambio de experiencia de la práctica profesional y el 66,6% las secciones de anécdotas sobre situaciones difíciles de la práctica profesional

En la pregunta 4 se interroga sobre cómo se sienten para enfrentar la práctica profesional después de haber recibido los talleres. Al respecto los tres jefes de departamentos se sienten seguros, esclarecidos y reflexivos.

Se observó el comportamiento de los jefes de departamento durante el desarrollo de los talleres, de manera que permitiera apreciar si se logró lo declarado en la idea que se defiende. En este sentido se

pretendía constatar la preparación de los jefes de departamento así como los elementos que revelan modificaciones en el proceso y en los resultados. Esto se pone de manifiesto en el gráfico que aparece como anexo # 16 de la presente investigación.

Se puede declarar que la propuesta de talleres metodológicos es pertinente y válida, toda vez que se produjeron modificaciones en la concepción y en la preparación de los Jefes de departamento del IPU Félix Edén Aguada.(Anexo # 17) Ello es apreciable en:

- El 100% se integró a los debates, reflexiones; a la exposición de problemas de la práctica profesional, de experiencias, a la toma de decisiones y a la propuesta de soluciones.
- En el 100% de los talleres los análisis, reflexiones y debates fueron complementados con actividades prácticas y demostrativas que modelaron “cómo hacerlo”.
- El 100% de los talleres fueron participativos a partir de que lograron: movilizar la acción en función del cambio, para sensibilizar a los cuadros y directivos con la dinámica y las actividades asignadas, e implicar a todos activamente en el proceso. La pertinencia de la propuesta de talleres está dada por la posibilidad que ofrece la preparación que reciben los Jefes de departamentos y de satisfacer los objetivos que justifican su existencia.

Puede verificarse que la preparación de los jefes de departamentos por medio de los talleres metodológicos como forma de organización, se hace más participativa con estos talleres, pues ellos propician las condiciones para vincular la teoría con la práctica con inmediatez e intensidad como elementos básicos de su concepción. Las posibilidades de atender a la diversidad, el vínculo teoría-práctica, constituyen los principales fundamentos que posibilitan la preparación que reciben los jefes de departamentos.

En la práctica los resultados develan que se modificó la forma de impartir la preparación a los jefes de departamento, según se pretendía. Estos demostraron que es muy favorable abordar y tratar de buscar solución a los problemas por medio del empleo del taller metodológico puesto que de esta manera se propicia la vinculación de la teoría con la práctica y al ser su escenario el consejo técnico, este retoma su carácter metodológico.

El consejo técnico constituye el espacio educativo que más potencialidades brinda en la escuela de la enseñanza media superior pues en él intervienen además de los jefes de departamentos los asesores del programa audiovisual, el representante de la cátedra martiana y los bibliotecarios del centro quienes con sus criterios y reflexiones propiciaron la pertinencia de cada una de las actividades planificadas en esta modalidad de trabajo metodológico.

Conclusiones

- 1) La dirección científica establece que los directivos educacionales deben dirigir el trabajo metodológico a través del sistema de reuniones de la escuela.
- 2) En el IPU “Félix Edén Aguada”, los jefes de departamento necesitan preparación profesional, que les aporte las herramientas para la dirección del trabajo metodológico de acuerdo con las exigencias a su desempeño en este nivel.
- 3) Los talleres metodológicos sustentados en actividades teórico – prácticas se pueden insertar en el consejo técnico como forma de preparación de los jefes de departamento.
- 4) Con la aplicación de los talleres metodológicos se modificó y dinamizó la forma de preparación de los jefes de departamentos al aprovechar el consejo técnico para realizar actividades teórico prácticas.

Bibliografía

ALVAREZ DE ZAYA, CARLOS M. (1989). El contenido del Proceso docente Educativo. Fundamentos teóricos de la dirección del proceso docente educativo en la Educación Superior Cubana. __ La Habana: ENPES.

ALONSO, S. (1987). Glosario Mínimo de Dirección Científica. Educación. __ La Habana: Pueblo y Educación.

BASTIDA LUGONES, LAZARA. Hacia un enfoque metodológico de la dirección escolar en la enseñanza preuniversitaria. Tesis en opción de master, (Universidad de Ciencias Pedagógica de Cienfuegos). 2002.

BELLO DÁVILA, ZOE Y OTROS. Psicología social. La Habana: Félix Varela, 2003.

BRINGAS, JOSE A. Modelo de planificación estratégica universitaria. Tesis en opción de doctor, (Universidad superior pedagógica de La Habana).1999.

COLLAZO DELGADO, BASILIA Y OTROS. La orientación en la actividad pedagógica. La Habana: Pueblo y Educación, 2001.

CALZADO, LAHERA. D. "El taller: una alternativa de forma de organización del proceso pedagógico en la preparación profesional del educador". Tesis en opción de master, (Universidad superior pedagógica de La Habana).1998.

CALZADO, LAHERA. D. Un modelo de formas de organización del proceso de enseñanza-aprendizaje en la formación inicial del profesor. Tesis en opción de doctor, (Universidad superior pedagógica de La Habana). 2004.

CASSASUS, J.: Escritos sobre calidad de la educación. Material fotocopiado.

CASTRO RUZ, FIDEL. (1981). Discurso en el Acto de Graduación del Destacamento Pedagógico Universitario. La Habana: Pueblo y educación.

CASTRO RUZ, FIDEL. (1987) XXXI Aniversario del Asalto al Cuartel Moncada. Cuba Socialista. 3, 7 – 9.

CORRALES, DIOSDADO. (1979). Hacia el perfeccionamiento del trabajo de dirección de la escuela. La Habana: Pueblo y Educación.

CUBA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. (1998). Acerca de la evaluación de los cuadros. La Habana: [s.n.].

CUBA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. (1986). Algunos antecedentes y proyecciones del trabajo de la educación cubana. La Habana: [s.n.].

CUBA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. (1999). Consideraciones e ideas en el encuentro nacional de cuadros. La Habana: [s.n.].

CUBA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. (2007). Documento de Trabajo del Director de Preuniversitario. La Habana: [s.n.].

CUBA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. (2001). La dirección del trabajo en la escuela. La Habana: [s.n.].

CUBA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. (2008). Reglamento del trabajo metodológico del ministerio de educación. La Habana: [s.n.].

CUBA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. (1999). Precisiones para el desarrollo del trabajo metodológico en el ministerio de educación. La Habana: [s.n.].

DAVIDOV, V.V. (1987). tipos de generalización en la enseñanza. La Habana: Pueblo y educacoción.

DÍAZ LLORCA, CARLOS. (1989) Métodos para el perfeccionamiento de la dirección. La Habana: Ciencias sociales.

ESPINOSA CRUZ, MIRTA. La delegación de autoridad como un indicador de la capacidad de dirección: Propuesta metodológica para su utilización en el sector educacional. Tesis en opción de master, (Universidad de Ciencias Pedagógica de Cienfuegos). 2002.

El hombre y la economía en el pensamiento del Che. (1988). La Habana: Pueblo y educación.

GALPERIN. (1982). Introducción a la Psicología. La Habana: Pueblo y Educación.

GARCIA BATISTA, GILBERTO y OTROS. (2002). Compendio de pedagogía. La Habana: Pueblo y Educación.

GONZALEZ JIMENEZ, NANCY. La preparación de directores de la Educación primaria para la atención Pre Reserva Especial Pedagógico. Una propuesta de acciones. Tesis en opción de Master, (Universidad de Ciencias Pedagógica de Cienfuegos). 2008.

Indicaciones metodológicas sobre enfoques, métodos, formas y diseños de programas para dirigentes. (1989). La Habana: [s. n.].

KONSTANTINOV, F. Fundamentos de la filosofía marxista – leninista. (1980) La Habana: Ciencias Sociales.

LABARRERE REYES, GUILLERMINA. (1998).Pedagogía. La Habana: Pueblo y Educación.

MACHADO BERMÚDEZ, RICARDO. (1990). Formación de Cuadros y Dirección Científica desde el Subdesarrollo. La Habana: Ciencias Sociales.

MANZANO GUZMAN, ROBERTO. (2003). Materiales complementarios de dirección y organización escolar. La Habana: Pablo y Educación.

MARTÍ, JOSÉ. (1976). Escritos sobre educación. La Habana: Ciencias Sociales.

MARTÍ, JOSÉ. (1977). Obras completas tomo 6. La Habana: Ciencias Sociales, 15 – 23 p.

MARX, CARLOS. (1976). El Capital Tomo I. La Habana: Ciencias Sociales.

MILIAN DÍAZ, AGLEU. (2000). V Curso de superación para dirigentes de trabajadores sociales en el municipio. La Habana: Pueblo y Educación.

MONTERO BERME, ROSARIO E. La superación de los directivos de la Educación infantil, una necesidad para la dirección integrada de las enseñanzas. Tesis en opción de Master, (Universidad de Ciencias Pedagógica de Cienfuegos). 2008.

MUGUERZIA MUGUERZIA, PEDRO. [s. a]. Teoría general de la dirección socialista. La Habana: [s. n].

NUÑEZ DE VILLAVICENCIO PORRO, FERNANDO. (1987). Psicología médica. La Habana: Pueblo y Educación.

PETROVSKI, A.V. (1981). Psicología general. La Habana: Libros para la educación.

ROSENTAL, M Y OTROS. (1887). Diccionario Filosófico. La Habana: Pueblo y Educación.

Selección de documentos políticos, jurídicos y de consulta sobre política y trabajo de los cuadros. (1996). La Habana: Política.

Seminario Nacional a Dirigentes de educación I. (1977). La Habana: [s. n.].

Seminario Nacional a Dirigentes de educación III. (1977). La Habana [s. n.].

Seminario Nacional a Dirigentes de educación V. (1981). La Habana, [s. n.]. p 127 – 147.

Sistema de trabajo con los cuadros del estado y el gobierno:
Documentos rectores. (2000). La Habana: [s. n.].

STONER J. Y OTROS. (1989). Administración. México: P.H.H. Prentice
Hall.

TAYLOR, HAROLD. (1997). Cómo delegar con eficiencia. [s.l.]: Ciencias
Sociales.

VALLE LIMA, ALBERTO. (2007). Dirección, organización e higiene
escolar. La Habana: Pueblo y Educación.

VALLE LIMA, ALBERTO (2000). Libro sobre Dirección Educacional.
La Habana. (En soporte magnético).

VALDIVIA PAIROL, GLADYS E. (1987). Teoría de la educación Pairol.
La Habana: Pueblo y Educación.

VELOZ HERNANDEZ, BARBARA G. Propuesta de Talleres
Metodológicos para dinamizar la preparación de los cuadros y
directivos noveles de la educación preuniversitaria en
Cumanayagua. Tesis en opción de Master, (Universidad de Ciencias
Pedagógica de Cienfuegos). 2008.

VIGOTSKY, L. S. (1998). Pensamiento y lenguaje. La Habana: Pueblo y
educación.

VIGOTSKY, L.S. (1987). Historia del desarrollo de las funciones
psíquicas superiores. La Habana: Científico –Técnica.

Anexo #1: Encuesta aplicada a los jefes de departamento del IPU " Félix Edén Aguada " sobre los aspectos esenciales de la Resolución Ministerial 119/ 2010.

Objetivo: Constatar el dominio que poseen los jefes de departamento sobre lo planteado en esta resolución.

1. Marca con una X los aspectos que consideres se refieran al contenido del Trabajo Metodológico.

_____ La clase demostrativa.

_____ La orientación cultural e ideológica del contenido.

_____ El vínculo del estudio con el trabajo.

_____ El colectivo de departamento.

_____ La concreción de los programas directores a través del contenido de las diferentes asignaturas.

_____ La clase abierta.

_____ Los nexos interdisciplinarios entre las asignaturas, así como entre las áreas de desarrollo que se integran en un departamento.

2. Marca con una X los aspectos que consideres formas fundamentales de trabajo docente – metodológico.

_____ Reunión metodológica.

_____ Consejo de dirección.

_____ Consejo técnico.

_____ Preparación de la asignatura.

_____ Control a clases.

____ El dominio del contenido, de los programas, los métodos y procedimientos.

____ La clase demostrativa.

____ La clase metodológica.

a) Explica en que consiste una de ellas.

3. Marca con una X los documentos que consideres fundamentales formen parte del Trabajo Metodológico.

____ Plan de trabajo.

____ Resultado de las inspecciones y visitas especializadas.

____ Programas directores.

____ Preparación de la asignatura.

____ Reglamento de trabajo metodológico.

Anexo 2: Guía para el análisis de actas del sistema de reuniones en el IPU Félix Edén Aguada.

Objetivo: Comprobar la efectividad que poseen las reuniones realizadas en el centro.

Aspectos a constatar:

- ✓ Principales problemas analizados.
- ✓ Calidad de los análisis.
- ✓ Graduación y seguimiento a los problemas en el sistema de reuniones en los centros.
- ✓ Toma de acuerdo y calidad de los mismos para dar solución a los problemas.
- ✓ Insuficiencias que se repiten durante el curso sin darles solución adecuada.

Anexo 3: Entrevista realizada e los jefes de departamento para diagnosticar los conocimientos metodológicos que poseen.

Objetivo: Identificar los principales problemas que tienen los jefes de departamento en el trabajo con los planes de clases y la guía de observación.

1. Mencione los aspectos que considere importantes en la planificación del sistema de clases y el plan de clases.
2. Argumente algunas de las acciones didácticas a desarrollar en los diferentes momentos de la clase en dependencia de su tipología.
3. Explique acerca de aspectos importantes para el trabajo con la guía de observación de la clase.

Anexo 4: Entrevista aplicada a los jefes de departamento para comprobar la utilización de las herramientas para guiar el aprendizaje.

Objetivo: Identificar los principales problemas que tienen los jefes de departamento en cuanto a la utilización de las herramientas para guiar el aprendizaje.

1. ¿Conoces el concepto de trabajo independiente?
2. ¿Qué tipos de trabajo independiente orientas en las preparaciones metodológicas?

3. ¿Cuales son los requisitos que debe cumplir el trabajo independiente?
4. ¿Cuáles son los aspectos a tener en cuenta por el profesor para elaborar el trabajo independiente?

Anexo # 5: Encuesta aplicada a los jefes de departamento teniendo en cuenta los documentos emitidos por el MINED para el trabajo en la enseñanza.

Objetivo: Constatar el domino que poseen los jefes de departamento sobre los documentos normativos para el trabajo en la enseñanza.

1. Último nivel de enseñanza cursado: _____.
2. Titulado en _____ No Titulado _____.
3. En proceso de titulación: ____ Año que cursa: ____ Especialidad: _____.
4. Cursos de superación recibidos:
5. Cursos de superación impartidos:
6. Años de experiencia docente: _____.
7. Años de experiencia en la enseñanza: _____.
8. Años de experiencia en el cargo: _____.
9. Evaluación recibida en los últimos 3 cursos escolares: _____, _____, _____.
10. Recomendaciones realizadas:
11. Conoce usted el documento de las Transformaciones: ____ Si ____ No.
De responder afirmativamente conteste las preguntas que formulamos a continuación:

a) Marque con una X lo que considere que está relacionado con las 10 ideas básicas de las transformaciones.

_____ Conformar los grupos docentes con no más de 30 estudiantes.

_____ Aplicar diversas variantes alternativas para cubrir la docencia de cada grupo.

_____ Diseñar un sistema de control y evaluación del aprendizaje, fundamentalmente en las asignaturas priorizadas.

_____ Priorizar el movimiento de monitores responsabilizando al PGI con su elección, organización y estimulación.

_____ Constar con un TV y un video en cada aula de la Educación preuniversitaria.

b) Marca con una X los aspectos que considere pertenezcan al fin que persigue la enseñanza preuniversitaria.

___ Lograr la formación integral de un joven sin cambiar su forma de pensar.

___ Desarrolla en nuestros jóvenes una cultura general integral sustentada en el principio martiano estudio - trabajo.

___ Garantizar que nuestros jóvenes sean partícipes de forma incondicional y protagónica en la construcción y defensa del proyecto socialista cubano.

12. Marque con una X lo que entiendes por trabajo metodológico:

___ Es el sistema de actividades que de forma permanente se diseña en los diferentes niveles, con el objetivo de garantizar la preparación política – ideológica, pedagógico – metodológica y científica de los docentes.

___ Es el sistema de actividades que de forma permanente, sistémica y sistemática, se diseña, ejecuta y controla en los diferentes niveles, con el objetivo de garantizar la preparación política – ideológica, pedagógico – metodológica y científica de los docentes.

13. El Reglamento de trabajo metodológico describe varios niveles organizativos para el trabajo metodológicos. Marca con una X los que consideres verdaderos:

___ Consejo de dirección. ___ Consejo técnico. ___ Colectivo de departamento. ___ Claustillo.

___ Colectivo de asignaturas. ___ Claustro.

14. De la lista que presentamos marca con una X los que consideres principios del trabajo metodológico:

___ Carácter permanente y perfeccionamiento continuo.

___ Carácter dirigido a objetivos. ___ Carácter masivo. ___ Carácter diferenciado.

___Carácter complejo del proceso docente – educativo.

19. Como resultado del trabajo metodológico se debe lograr la elevación de la calidad del proceso pedagógico y en consecuencia mayor calidad en la formación integral de los educandos, marque con una X las condiciones que debe cumplir para contribuir a la evaluación del docente:

_____ Realizarse de modo sistémico y sistemático por etapas en el curso escolar, priorizando la calidad de la clase y de otras actividades educativas, para lo cual es indispensable por parte del director, el registro permanente de los resultados metodológicos del docente y la valoración integral de esos resultados por etapas.

_____ Definir y buscar los elementos teóricos que permitan iluminar la realidad concreta que se esta tratando.

_____ Integral en la evaluación profesoral todos los resultados incluyendo el aprendizaje y desarrollo de habilitados o de los educandos y su formación integral.

_____ El control sistemático de la participación del docente en las actividades metodológicas esencialmente en las de preparación, valoración integralmente los resultados de cada etapa para evitar que la evaluación se produzca solamente al final del curso.

Anexo 6: Encuesta a los jefes de departamento

Objetivo: Conocer los criterios que poseen los jefes de departamento acerca de su preparación para desempeñar su gestión directiva.

Compañeros, para desarrollar acciones que contribuyan a una mejor preparación para desempeñar su gestión directiva con una mayor calidad y profesionalidad, necesitamos conocer sus criterios al respecto, los que resultarán de gran utilidad.

¿Por qué asumió la responsabilidad como jefes de departamento en el centro?

1. Marque según corresponda:

☐ Me gusta dirigir.

☐ Por necesidad del organismo.

☐ Por compromiso político.

☐ Otra. ¿Cuál?

2. ¿Conoces el contenido de trabajo para el cargo que desempeñas?

☐ Total ☐ Parcial ☐ Muy poco

3. Fuiste preparado para desempeñar cargos de dirección

☐ Si ☐ No ☐ Más o menos

4. ¿Cómo consideras la preparación recibida?

☐ MB ☐ B ☐ R ☐ Mala

5. ¿Por qué vías fuiste preparado?

☐ Plan de desarrollo para reserva. ☐ Plan de superación.

☐ Preparación metodológica en el centro. ☐ Preparación a cuadros municipales.

☐ Auto preparación.

6. Entre los temas que mejor dominas para desempeñar tus funciones están:

☐ Científicos metodológicos. ☐ Técnicas de dirección ☐ Político - ideológico ☐ pedagógica metodológica.

Anexo # 7: Funciones del Consejo Técnico

- Establecer las relaciones entre los departamentos en la realización del trabajo político ideológico y metodológico del centro.
- Analizar los resultados de las visitas de ayudas metodológicas realizadas y de las actividades metodológicas en sus diferentes niveles de sistematicidad.
- Evaluar el desarrollo de las actividades docentes (R/ M 119 / 2008).
- Determinación de los problemas identificando logros y dificultades.
- Proyección de estrategias diferenciadas a docentes y estudiantes. Teniendo en cuenta el diagnóstico.
- Resultados de las clases observadas, principales logros y dificultades.
- Análisis de los niveles de dificultades de las tareas que se asignan a los alumnos.
- Calidad de los instrumentos evaluativos.
- Análisis de los resultados de las evaluaciones sistemáticas, parciales y finales. (Comparación con otros periodos).
- Proyectar las actividades de superación y determinar el personal que participará en las mismas. Evaluando el impacto de la superación diseñada en las diferentes modalidades.
- Proponer las líneas de investigación en el orden docente – metodológico según el banco de problemas que existen en la institución educativa.
- Brinda información de los documentos directivos que regirán la actividad de la escuela, orientando en cada momento el estudio de los mismos.
- Trazar las estrategias para la preparación metodológica y aprobar los temas a desarrollar en ella.
- Realizar balances de los indicadores de eficiencias teniendo en cuenta su incidencia en el aprendizaje.
- Orientación y control del uso de la base material de estudio.
- Organizar, orientar y controlar las actividades de las comisiones metodológicas.
- Orientación, control y evaluación del uso de los programas de la revolución y las TIC.
- Capacitar a los participantes mediante el análisis, discusión de actividades metodológicas diseñadas según sus necesidades.

Anexo # 8: Dosificación de los talleres metodológicos para la preparación de los jefes de departamento del IPU Félix Edén Aguada Garrido.

Taller # 1: Documento de trabajo del Director de la enseñanza preuniversitaria.
Funciones del Jefe de Departamento.

Taller # 2: El liderazgo del dirigente educacional.

Taller # 3: La dirección por objetivos en función de la calidad del proceso docente educativo.

Taller # 4: Herramientas para guiar el aprendizaje en el preuniversitario.

Taller # 5: La clase metodológica una herramienta importante en la calidad del proceso docente educativo.

Taller # 6: El trabajo con la ortografía un aspecto importante para guiar el aprendizaje.

**Anexo # 9: Preguntas para la autopreparación para el taller metodológico
1:**

Tema: Documento de trabajo del director de la enseñanza preuniversitaria.
Funciones del jefe de departamento.

Objetivo: Preparar a los jefes de departamento en las funciones que deben desempeñar para un mejor desarrollo de su trabajo.

Compañeros, para desarrollar acciones que contribuyan a su preparación en función de un mejor desempeño en su gestión directiva, le sugiero un grupo de interrogantes a desarrollar utilizando como base el documento de trabajo del director.

1. ¿Cuáles son las condiciones que debe cumplir un preuniversitario para su buen funcionamiento?
2. ¿Cómo debe ser la dirección del proceso de enseñanza en el preuniversitario?
3. ¿Cuál es el fin que persigue dicha enseñanza en los momentos actuales?
4. ¿Cómo se debe planificar el trabajo en la escuela?
5. ¿Cuáles son las características que debe cumplir un docente para desempeñarse como jefe de departamento?
6. ¿Cuáles son los documentos que debe llevar un jefe de departamento?
7. ¿Qué aspectos son importantes tener en cuenta para revisar un plan de clases de manera efectiva?

Anexo # 10: Preguntas para la autopreparación para el taller metodológico # 2:

Tema: El liderazgo del dirigente educacional.

Objetivo: Preparar a los jefes de departamento en como lograr mejor efectividad directiva mediante una adecuada planificación del trabajo.

Compañeros, para desarrollar acciones que contribuyan a su preparación en función de un mejor desempeño en su gestión directiva, le sugiero un grupo de interrogantes a desarrollar.

1. Define que se entiende por dirección.
2. Define que se entiende por eficiencia directiva.
3. ¿Qué importancia tiene el tiempo para lograr la eficiencia directiva?
4. ¿Qué tiempo dedicas al desarrollo de cada actividad que planificas en el departamento?
5. ¿Cuáles son los planes que elaboras en el departamento?
6. ¿Qué tiempo dedicas dentro de este plan al desarrollo de cada actividad planificada?

Anexo # 11: Preguntas para la autopreparación para el taller metodológico # 3

Tema: La dirección por objetivos en función de la calidad del proceso docente educativo.

Objetivo: Preparar metodológicamente a los jefes de departamento en el trabajo por objetivos desde el departamento.

Compañeros, para desarrollar acciones que contribuyan a su preparación en función de un mejor desempeño en su gestión directiva, le sugiero un grupo de interrogantes a desarrollar.

1. Define que se entiende por objetivo.
2. ¿Por qué es importante definir el objetivo de una determinada actividad?
3. Analiza cuales son los elementos más importantes tener en cuenta en el momento de la formulación de un objetivo.
4. ¿Cómo se clasifican los objetivos?
5. ¿Cómo pones en práctica desde el departamento esta clasificación de los objetivos?
6. ¿Cuáles son los puntos débiles o exigencias de la dirección por objetivos?
7. ¿Cómo puedes desde el departamento, llevar a la práctica el proceso de dirección por objetivos?

Anexo # 12: Preguntas para la autopreparación para el taller metodológico # 4:

Tema: Herramientas para guiar el aprendizaje en el preuniversitario.

Objetivo: Preparar a los jefes de departamento en cómo utilizar las herramientas para guiar el aprendizaje en cada una de las asignaturas del área.

Compañeros, para desarrollar acciones que contribuyan a su preparación en función de un mejor desempeño en su gestión directiva, le sugiero un grupo de interrogantes a desarrollar utilizando como base las herramientas para guiar el aprendizaje en el preuniversitario.

1. Define qué se entiende por aprendizaje.
2. Analiza cuáles son los aspectos más importantes a tener en cuenta en el momento de planificar la clase.
3. Define qué se entiende por trabajo independiente.
4. ¿Cuáles son los tipos de trabajo independiente que se pueden utilizar en la planificación de las clases?
5. ¿Qué importancia tiene para usted una adecuada preparación antes de una visita a clase?
6. ¿Qué elementos tienes en cuenta para realizar dicha preparación?

Anexo # 13: Preguntas para la autopreparación para el taller metodológico # 6:

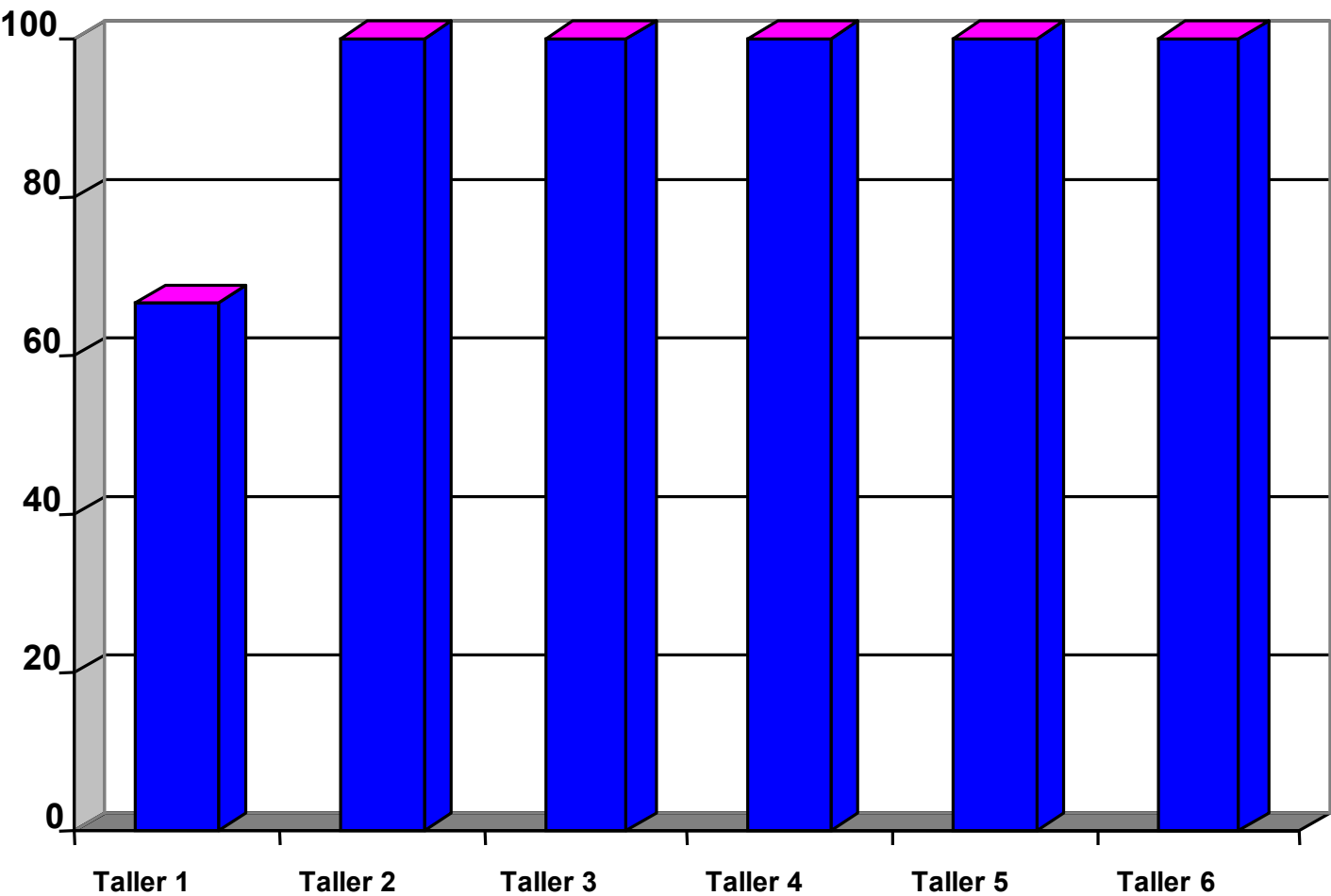
Tema: El trabajo con la ortografía un aspecto importante para guiar el aprendizaje.

Objetivo: Preparar a los jefes de departamento en aspectos importantes que le permitan realizar un trabajo más profundo con la ortografía en el departamento.

Compañeros, para desarrollar acciones que contribuyan a su preparación en función de un mejor desempeño en su gestión directiva, le sugiero un grupo de interrogantes a desarrollar.

1. Define qué se entiende por ortografía.
2. ¿Por qué se considera importante el trabajo con la ortografía?
3. ¿Cuáles son los medios que se utilizan para el trabajo con la ortografía?
4. Utilizas estos medios en el departamento. ¿Por qué?
5. ¿Cuáles son los principios que rigen la ortografía española?
6. ¿Cuáles son los principios ortográficos que más afectados tienen los docentes en el departamento? ¿Por qué?
7. ¿Qué alternativas se han tomado para resolver el problema que existe?

Anexo # 14: Asistencias a los talleres metodológicos:



Anexo # 15: Encuesta a jefes de departamento del IPU Félix Edén Aguada.

Objetivo: Conocer los criterios que poseen acerca de la preparación recibida durante los talleres metodológicos.

Compañeros: para constatar la pertinencia y validez de los talleres metodológicos se necesita tomar en cuenta sus criterios, los que serán de gran utilidad en la proyección de acciones futuras relacionadas con el tema.

Cuestionario:

1. Sobre la propuesta de talleres metodológicos diga si la considera:

☐necesaria ☐oportuna ☐práctica ☐novedosa

__reiterativa __enérgica y activadora

2.- Cómo considera la preparación recibida por medio de los talleres metodológicos en cuanto a:

a) Dominio de los contenidos recibidos.

__B __R __M

b) Habilidades de análisis reflexivo para analizar y solucionar problemas:

__B __R __M

c) Habilidades de trabajo e intercambio grupal:

__B __R __M

d) Dominio de los elementos y procesos de la práctica trabajados durante los talleres.

__B __R __M

3.- Sobre los talleres metodológicos recibidos diga:

Tres aspectos positivos:

Tres barreras:

Tres aspectos interesantes:

4.- Luego de recibir los talleres metodológicos cómo se siente respecto a su preparación para el desempeño de sus funciones.

__seguro __esclarecido __decidido

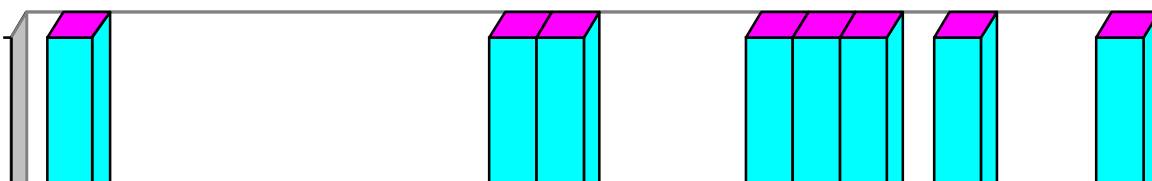
__consciente __optimista __reflexivo

___autocrítico.

___otro. ¿Cómo?_____.

Anexo # 16: Resultados que permitieron validar la propuesta de talleres metodológicos

10



Anexo # 17: Guía de análisis para evaluar la efectividad en la aplicación de la propuesta de talleres metodológicos en la preparación a jefes de departamento del IPU “ Félix Edén Aguada ”

Objetivo: Evaluar la efectividad de la aplicación de la propuesta de los talleres metodológicos a jefes de departamento

Atendiendo a los siguientes indicadores, valore:

- Bibliografía utilizada ___suficiente y actualizada ___ poco suficiente ___ insuficiente
- Implicación en el proceso: ___ Emocional ___ Sentimental ___ Afectiva ___ Impositiva
- Participación: ___ Espontánea ___ Dirigida ___ Creativa
- Independencia: ___ Siempre ___ Algunas veces. ___ Casi siempre ___ Nunca
- Actividades realizadas para la reflexión grupal. ___ Profundas ___ medianamente profundas ___ poco profundas.
- Conocimientos que muestran de los temas impartidos:
___ Suficientes ___ Medianamente suficientes ___ Insuficientes
- Tendencias a nueva búsqueda: ___ Siempre ___ Algunas veces ___ Nunca

La evaluación podrá ser cualitativa. Para considerar un resultado satisfactorio se tendrá en cuenta que más del 50% de los aspectos sean positivos. Además se atenderá el desarrollo progresivo durante la aplicación de la propuesta en las diferentes etapas.

