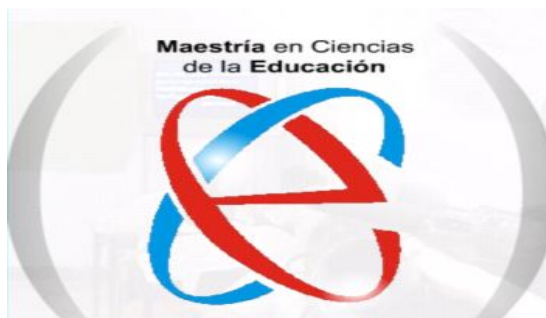


*IPLAC
CIUDAD DE LA HABANA*



*SEDE UNIVERSITARIA PEDAGÓGICA MUNICIPAL
CIENFUEGOS*

*TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO
DE*

*MÁSTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MENCIÓN EDUCACIÓN PREUNIVERSITARIA*

*Título: Propuesta de preparación en dirección para los directores de
Centros Mixtos*

Autora: Lic. Odalis Emilia Carranza Ojeda

TUTORA: MSc. Mayra Libia Macia Macia

“Año 53 de la Revolución”

2011

“Piedra angular (...) es el cuadro educacional, por cuanto es quien tiene que ver más lejos, tiene que saber coordinar todos los esfuerzos, tiene que analizar el tratamiento diferenciado que demandan los problemas pedagógicos que se dan en la realidad y la dinámica del proceso docente”.

José R. Fernández Álvarez
1987

Resumen

La investigación que se presenta asume la necesidad de perfeccionar el proceso de preparación del director de centro mixto en la provincia Cienfuegos en los conocimientos y habilidades de dirección para cumplir los objetivos propuestos en una nueva institución educativa donde coexisten y desarrollan el proceso docente educativo, más de un subsistema de educación. Desde una fundamentación teórica metodológica con el empleo de los métodos generales de la investigación, se concreta el objetivo y el resultado del trabajo, al proponer talleres metodológicos con un enfoque participativo reflexivo a partir de la determinación de las potencialidades y necesidades de preparación de los directores de centros mixtos en el tema. En la propuesta se describen los principales momentos estructurales en correspondencia con los objetivos, métodos, medios y evaluación como un proceso pedagógico dirigido a profesionalizar la actividad de los directores de centros mixtos. Promueve el aprender a aprender, a ser y a saber hacer por medio de la reflexión crítica, en un ambiente desarrollador y creativo. Los resultados de los instrumentos aplicados evidencian la efectividad de la propuesta, se revelan avances en el desempeño de los directores en el cumplimiento de sus funciones de dirección.

Índice

<u>CONTENIDO</u>	<u>PÁGINA</u>
Introducción.	1
Capítulo I. Proceso de preparación de los directores de centros mixtos en dirección.	8
1.1. Antecedentes históricos de la preparación de los directores de escuelas.	8
1.2. La preparación de los directores de escuelas. Conocimientos y habilidades en dirección.	13
1.3. Concepciones para la creación de los Centros Mixtos y preparación de sus directores.	23
Capítulo II. Los Talleres Metodológicos en dirección para la preparación de los directores de Centros Mixtos	34
2.1. Caracterización y diagnóstico de la preparación de los directores de Centros Mixtos.	34
2.2. Propuesta de los talleres metodológicos y sus fundamentos.	41
2.3. Implementación y evaluación de la propuesta de talleres.	62
2.4. Validación de los talleres metodológicos.	74
Conclusiones.	82
Recomendaciones.	83
Bibliografía.	
Anexos.	

INTRODUCCION

El vertiginoso desarrollo del mundo actual y las transformaciones que tienen lugar como parte del perfeccionamiento educacional en Cuba demandan la elevación de la cultura general e integral de todos los educandos, por ello *“... Hoy más que nunca se requieren cuadros capaces de llevar a cabo una labor ideológica efectiva, que no puede ser diálogo de sordos ni repetición mecánica de consignas; dirigentes que razonen con argumentos sólidos, sin creerse dueños absolutos de la verdad; que sepan escuchar, aunque no agrada lo que algunos digan; que valoren con mente abierta los criterios de los demás, lo que no excluye rebatir con fundamentos y energía aquellos que resulten inaceptables...” Raúl Castro Ruz (2010).*

La actualización del modelo económico cubano expresado en los lineamientos de la política económica y social del PCC y la Revolución plantea la necesidad de un salto cualitativo en la educación, para la formación de una personalidad cualitativamente superior en un proceso complejo, cambiante e interactivo. La escuela cubana debe garantizar la formación de este capital humano vital, como pilar del futuro desarrollo económico del país.

Para que esto se logre, es necesario que se produzca un cambio en la educación, lo que exige de transformaciones sustanciales en cuanto a la preparación teórica y práctica de los directores para un desempeño profesional que sólo puede llegar a alcanzar si su preparación se concibe y realiza a tono con las transformaciones y tendencias que se presentan en el entorno.

La “Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros Del Estado y del Gobierno y sus Reservas” aprobada por la Comisión Central de Cuadros del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros en el año 2010, *-fundamento para el ejercicio profesional de los directores de escuela-*, cuyo propósito es la formación y desarrollo de estos, bajo el principio de una sólida educación político-ideológica, en administración-dirección y técnico-profesional; la actualización continua de los conocimientos y habilidades durante su vida profesional, lo que contribuye, de forma sistemática, a la elevación de la eficiencia y la calidad en el cumplimiento de sus funciones y al desarrollo de una cultura general superior.

En los estudios bibliográficos realizados de manera recurrente, diversos autores han

argumentado con precisión el valor de la preparación de los directores de escuelas, tales como: Bringas, (1999), en su Tesis de Doctorado profundizó acerca de referentes teóricos de la Dirección Educacional Institucionalizada, sus leyes dentro de éstas, en la importancia de los objetivos estratégicos, sus regularidades enfatizando en la misión como categoría rectora del proceso, así como en la importancia de la planeación estratégica.

Valiente Sandó, Pedro (2001), nos permitió profundizar en el análisis de la evolución histórica del proceso de formación y superación de los dirigentes educacionales.

Alonso Rodríguez, Sergio (2002), se dirigió a la preparación de los dirigentes desde el MINED, direcciones provinciales, municipales y de centros en la concepción del sistema de trabajo, aportó conocimientos acerca de la concepción dialéctico materialista de la dirección, su enfoque pedagógico y la concepción de la actividad pedagógica profesional de dirección.

Crespo Ugalde, Luís (2003), aportó la contextualización de la labor del director escolar a partir de las exigencias del medio, la estructura organizacional zonal y la subjetividad de los sujetos, las funciones del director, así como sus cualidades personales y estilos de dirección.

Lavín Martínez, José Luís (2003), aportó el análisis histórico del desarrollo de la superación profesional de la estructura docente-metodológica de las direcciones municipales de educación.

Castillo Tomás, Estrella (2004) la que aunque está referida a la superación del personal docente, aporta elementos teóricos y metodológicos válidos también en el proceso de capacitación de los directores.

Martínez Mollineda, Carlos (2009), ofreció la concepción de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en condiciones de universalización de la educación superior pedagógica.

Para la provincia Cienfuegos es una necesidad impostergable la preparación de los directores de escuelas, por lo que varios investigadores han incursionado en el tema y aportado elementos valiosos para la presente investigación tales como: Díaz Macías, Regla (2002) y Tenreiro Mauriz, María de las Mercedes (2002), sustentando en sus tesis que la preparación de los cuadros en dirección constituye la premisa

fundamental para la optimización del proceso docente educativo. Además, en consulta realizada a la tesis de maestría de se evidencia la preparación que deben alcanzar los directores para ejecutar el trabajo con la pre-reserva especial pedagógica, las tesis de Álvarez Villar, Violeta Isabel, Pino Madruga, Nélida Caridad (2009), proponen un programa de capacitación en el componente técnico profesional y de dirección para los directores noveles y otros, que tienen puntos de contacto con esta investigación, la de Cabrera Fernández, Anay que propone un sistema de actividades de capacitación a directores de escuelas primarias en la función de planificación, la de Veloz Hernández ,G. Bárbara y del Pino Fernández, José A. (2009), presentan un grupo de talleres y actividades que tributan a la preparación general de los directores y la de Macia Macia, Mayra L. (2010) que presenta talleres metodológicos en comunicación para la preparación de los directores de preuniversitario.

Estas investigaciones aportan valiosas consideraciones teóricas y propuestas metodológicas dirigidas a la preparación de los directores de escuela, pero no operacionalizan la preparación en dirección de los directores de los centros mixtos.

La introducción de cambios en el sistema educacional, que llevó a la constitución de los centros mixtos, con nueva concepción en la formación de la personalidad y el desarrollo de valores en diferentes estudios del desarrollo psíquico del individuo (niño, joven o adolescente), unido al aprendizaje de forma armónica, integrando el trabajo docente educativo de una y otra educación, sin perder sus diferencias, lo que exige un nivel de coordinación de las educaciones que lo integran y de los organismos y organizaciones que participan en su funcionamiento, por lo que adquiere una mayor relevancia las formas y vías que se utilicen para garantizar la adecuada organización escolar, introducir métodos y estilos novedosos en la dirección para formar una sólida base teórico-práctica y científica que le permita estar a la altura de las demandas crecientes de la Revolución en su sistema educacional.

La preparación de los directores de centros mixtos es una necesidad en el debate científico. De lo que se trata es que hoy, ha de estar en contacto con las concepciones más actuales, no ha de ser sólo conceptual sino también, y cada vez más, metodológica, se trata de saber, saber hacer, demostrar y cambiar dialéctica,

activa y creadoramente lo conceptual en cuanto a cómo dirigir el proceso de dirección en este tipo de centro a partir de la integración de varias educaciones.

En el Seminario Preparatoria del curso 2010-2011 se define que el director de centro mixto tiene que estar preparado para desarrollar los planes de estudio de las diferentes educaciones, garantizar el trabajo pedagógico de acuerdo con las particularidades fisiológicas, psicológicas y cognitivas de los alumnos, realizar el proceso docente educativo de acuerdo con los requerimientos establecidos por educaciones, desarrollar vínculos con las entidades sociales y productivas del entorno y ejecutar proyectos educativos, relacionados con las necesidades de la formación continua.

Ante la urgencia de continuar en la búsqueda de opciones que contribuyan a la preparación de los directores de centros mixtos, la autora del presente trabajo profundizó acerca del enfoque pedagógico de la dirección educacional, de la importancia de la labor del director, de la necesidad de su preparación constante y de aportar solidez en elementos específicos de dirección.

Es significativo señalar que la preparación de los directores desde el curso escolar 2006 – 200, a través de la Escuela Provincial de Directores se ha realizado mediante un programa de actividades teóricas y prácticas que ha incluido temas de dirección, no han estado dirigidos a la preparación de los directores de centros mixtos en conocimientos, habilidades de dirección desde la integración de las educaciones.

En la práctica pedagógica, las visitas realizadas a los centros mixtos durante el curso 2009-10 corroboraron como principales deficiencias del proceso de preparación en dirección de los directores de los centros mixtos las siguientes:

- No siempre se consideran las potencialidades y las necesidades de los directores de centros mixtos en dirección para la planificación, organización, control y evaluación del proceso.
- Predominio de actividades teóricas sobre las prácticas, estas últimas no siempre propician el papel protagónico del director y la reflexión a partir de la realidad educativa y su acción para transformarla.
- Es insuficiente la preparación de los directores de centros mixtos en Dirección, especialmente en conocimientos y habilidades de dirección.

- Insuficiente conocimientos y habilidades para: la planificación del trabajo, la conducción de las reuniones del Sistema de trabajo, el empleo de la comunicación y la toma de decisiones.

Es sobre esta base que se advierte la necesidad de determinar como **problema científico** de la investigación, ¿cómo contribuir a la preparación en dirección de los directores de centros mixtos?

El objeto: Proceso de preparación del director de centros mixtos en la provincia Cienfuegos.

Como **campo de acción:** Los conocimientos y las habilidades de dirección en la preparación de los directores de centros mixtos en la provincia Cienfuegos.

Como **objetivo:** Elaborar Talleres Metodológicos en dirección para la preparación de los directores de centros mixtos.

Preguntas científicas

1. ¿Qué fundamentos teórico-metodológicos sustentan el proceso de preparación de los directores de centros mixtos en la provincia Cienfuegos?
2. ¿Cuál es el estado actual de la preparación en dirección de los directores de centros mixtos en la provincia Cienfuegos?
3. ¿Qué temas deben tenerse en cuenta en la elaboración de los talleres metodológicos para la preparación de los directores de centros mixtos en la provincia Cienfuegos?
4. ¿Cómo validar la aplicación de la propuesta de talleres metodológicos en dirección para la preparación de los directores de centros mixtos en la provincia Cienfuegos?

Tareas científicas

Para dar respuesta al problema de la investigación presentamos las **tareas científicas:**

- 1.- Fundamentación teórico y metodológico de la preparación del director de centros mixtos.
- 2.- Caracterización del estado actual de la preparación en dirección de los directores de centros mixtos en la provincia Cienfuegos.
- 3.-Elaboración de los Talleres Metodológicos en dirección para la preparación de los

directores de centros mixtos.

4.- Validación de los Talleres Metodológicos.

En este marco, dada la naturaleza de la investigación, se utilizaron los siguientes métodos:

Teóricos:

Histórico-lógico: Para realizar el estudio de los antecedentes teórico-metodológicos de la preparación de los directores en los contenidos de dirección y en particular de los que asumen esta responsabilidad en los centros mixtos.

Análisis-síntesis: asociado al análisis de los documentos y fuentes relacionadas con el tema- posibilitó revelar y estudiar los diversos elementos de la preparación de los directores de centros mixtos en su relativa independencia, descomponerlo en sus partes, cualidades y múltiples relaciones teniendo en cuenta su unidad, característica e interrelación dialéctica.

Inducción-deducción: utilizado para la realización de las inferencias lógicas, determinar regularidades una vez aplicados los instrumentos, así como interpretar, arribar a valoraciones y conclusiones acerca del objeto que se investiga en el contexto de la dirección de los centros mixtos.

Modelación: se utilizó con el propósito de diseñar los Talleres metodológicos y las relaciones esenciales entre las actividades para la preparación del director de centros mixtos.

Empírico:

Observación: se realizó a los Consejos de Dirección, Claustros, Actividades Metodológicas para determinar la preparación que poseen los directores de centros mixtos en dirección.

Encuesta: con la intención de identificar las necesidades colectivas e individuales de los directores de centros mixtos respecto a la preparación en dirección.

El **análisis porcentual** permitió analizar los resultados de los instrumentos, ofrecer tratamiento matemático durante el proceso de investigación de los resultados obtenidos.

Para desarrollar la presente investigación se hace coincidir la **población y la muestra** al seleccionar los 20 directores de centros mixtos, que representa el 100%.

Todos fueron elegidos de forma intencional por ser un cargo de dirección que responde a una institución de nuevo tipo.

La tesis cuenta con introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. El **primer capítulo** aborda la fundamentación teórica metodológica del proceso de preparación del director de centros mixtos en conocimientos y habilidades en dirección.

El **segundo capítulo** hace referencia a la caracterización de los directores de centros mixtos, la propuesta de los talleres metodológicos, en su concepción práctica reflexiva, elemento clave en el cambio que requiere el proceso de preparación y la validación de la misma.

Capítulo I. La preparación de directores de Centros Mixtos en dirección

En el presente capítulo se abordan aspectos referidos al desarrollo histórico del proceso de preparación de los directores de escuela, con atención especial a la periodización realizada a partir del triunfo de la Revolución, al constituir una prioridad para poder enfrentar los retos de la educación en la construcción de la nueva sociedad.

1.1.- Antecedentes históricos de la preparación de los directores de escuelas

En este epígrafe se realiza un análisis de la evolución histórica del proceso de preparación del director de escuela.

Varios han sido los investigadores cubanos que han referido la evolución histórica del proceso de preparación de los directores de escuela, entre ellos, Valiente, (2001) y Lavín (2003). Ambos enmarcan este proceso en 4 etapas (1959 – 73, 1973 – 83, 1983 – 91, 1991 hasta la fecha) que se deslindan a partir de considerar los principales objetivos y tareas de la política educacional y los niveles de desarrollo educativo que fue logrando el país, tanto en lo cuantitativo como cualitativo, y con el perfeccionamiento que fue teniendo la política relativa al trabajo con los cuadros.

La autora coincide en lo planteado en estas investigaciones pues *“no es hasta 1959, en que se promueve una política educativa para la preparación”*ⁱ de directores de escuela. Sin embargo, los antecedentes de este proceso tienen sus orígenes en el pensamiento pedagógico y la Historia de la Educación cubana.

En Cuba fueron surgiendo personalidades e instituciones que jugaron un papel importante en la preparación de las personas que ejercían la función instruccional. Se puede destacar en esta etapa figuras como: José Agustín Caballero, 1802; José de la Luz y Caballero, 1833; José Martí, 1875, entre otros.

Se destacan los aportes de Agustín Caballero, quién reconoce en 1802 la necesidad de *“profundizar en la Didáctica, autosuperarse, investigar (...) y dominar la ciencia de la educación (...)”*ⁱⁱ, *“(...) el arte de inspirar las ideas en la cabeza de otro, de disponerlas según la capacidad, de dirigirlas bien, es un arte más raro de lo que se piensa (...)”*ⁱⁱⁱ enuncia contenidos y formas de organización a tener en cuenta en el actual proceso.

José de la Luz y Caballero, en 1833, cuando expresó *“Fundar un plantel de ideas y sentimientos, así como de métodos, es la aclimatación que de ella nos proponemos hacer en nuestro suelo, escuela de pensamientos, ni eruditos de argentería, sino hombres de entendimiento, y más activos de corazón”*^{iv}, se interpreta de forma similar para el proceso de preparación del director de escuela, debe promover el pensamiento reflexivo, activo y transformador, las actitudes y valores ético morales. El director no puede llevar a cabo en su plantel tales retos, si su propia preparación no lo lleva en sí.

Martí, en 1875, expresa con justeza *“(…) Como jefes de su hogar, los directores de colegio tienen el derecho de administrar libremente y reglamentar conforme a su opinión, cuando esta opinión no corrompe las fuerzas naturales, no violenta la dignidad de sus admiradores, no tiende a afligir con esclavitudes y opresiones autoritarias – voluntades nacidas para el cultivo de la libertad”*^v, precisa el respeto a la dignidad personal y a la individualidad. Hay que destacar, en particular el criterio de Martí, al decir *“en lo diverso se manifiesta la riqueza de la unidad del mundo”*, expresión de la dialéctica del desarrollo individual del director de escuela en la unidad del proceso de preparación.

La preparación del director de escuela tuvo un cambio trascendental a partir del triunfo de la Revolución.

Primera Etapa: 1959 – 1973. Se corresponde con el inicio de la Revolución Educacional, cuyo contenido esencial fue dar solución a los grandes problemas del pasado neocolonial, la reorganización y tecnificación del Ministerio de Educación y la toma de medidas inmediatas para eliminar el analfabetismo y garantizar la extensión de los servicios educacionales. Tuvo como rasgo esencial, la emergencia y el predominio de formas como cursillos y seminarios, y los objetivos centrados, fundamentalmente, en el logro de una formación pedagógica elemental y el dominio del contenido de las disciplinas que se impartían en la escuela. El director de escuela era designado fundamentalmente por sus cualidades: abnegación, confianza, responsabilidad y, ante todo, maestro revolucionario.

En este sentido, es preciso destacar los significativos aportes dados al tema por el líder de la Revolución Cubana, Fidel Castro Ruz, quien no solo comprendió desde

muy temprano que los directores de escuelas desempeñan un papel decisivo en la acertada orientación del trabajo de los docentes, sino que atesora el doble mérito histórico de haber sido el primero en plantear la necesidad e importancia de dedicar los mayores esfuerzos a la selección y la preparación profesional de los mismos, así como en descubrir que ellos constituyen la cantera fundamental de la cual deben surgir los dirigentes y funcionarios de las direcciones municipales y provinciales de Educación e incluso del Organismo Central del Ministerio de Educación.

Cuando la Revolución Cubana solo había cumplido su quinto aniversario refirió que nuestra necesidad más importante, es la de formar cuadros para la docencia. Y quizás una de las mejores cosas que ha hecho la Revolución es prestarle atención extraordinaria a este aspecto.

Esto demuestra que desde entonces no concebía la existencia de un director de escuela sin formación pedagógica superior, sin experiencia docente en las condiciones más difíciles y sin un alto prestigio profesional, ganado en el ejercicio ejemplar del magisterio.

No es casual entonces que la formación pedagógica del nivel superior y la preparación profesional de los directores de escuelas, constituyera una prioridad constante de la Revolución Cubana, a lo largo de toda su historia.

Segunda Etapa: 1973 – 1983. Se asocia con el inicio del primer plan de perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación a partir de 1975, el crecimiento abrupto de las matrículas en el nivel de educación media y el surgimiento de las escuelas en el campo y el Destacamento Pedagógico "Manuel Ascunce Domenech", como fórmulas revolucionarias para dar respuesta a dicho fenómeno; así como con la creación del Ministerio de Educación Superior y el Sistema de la Educación de Postgrado (1976), y el surgimiento de los Institutos Superiores Pedagógicos (1976).

En 1973 Fidel reconoció la labor realizada en cuanto a la preparación alcanzada por los directores de escuela durante todo el proceso revolucionario y estimuló su seguimiento, refiriéndose a que si se siguen perfeccionando los cursos de preparación de los directores y seleccionando más y más de entre ellos a los mejores, no había la menor duda de que nuestra educación tenía un magnífico porvenir.

En esta etapa se inician las preparaciones nacionales a dirigentes, metodólogos e inspectores, las cuales eran multiplicadas a los directores de centros durante sesiones de preparación.

El empleo de las visitas metodológicas de conjunto con el director para enseñar cómo hacer el trabajo, se impartían además temas de preparación política donde se designaba casi siempre al director, había una vorágine de trabajo administrativo que restaba tiempo al trabajo metodológico y a la autopreparación.

La autopreparación como una necesidad a partir de estimular el espíritu de preparación en el director y la conciencia del papel que desempeña. *“La autopreparación tendrá calidad si existe el espíritu de superación, si se es exigente consigo mismo, si se está inconforme con los conocimientos que se poseen(...) Cuando se tiene clara conciencia del papel que se desempeña, el estudio se convierte en placer, además de una gran necesidad”^{vi}*

Tercera Etapa: 1983 – 1991.

Coincide con el establecimiento del sistema de trabajo de los cuadros del Estado y la concepción de la preparación y superación de los mismos como uno de sus subsistemas. Tuvo como contexto el inicio de acciones para el logro de la calidad del sistema educativo.

Se continúa materializando la preparación a los dirigentes educacionales y entre ellos a los directores de escuela a partir de la realización de los Seminarios Nacionales, Provinciales y Municipales.

Otra de las vías de preparación a directores lo constituyó en esta etapa, las escuelas de capacitación, donde permanecían por un período de tiempo determinado recibiendo preparación en diferentes temas de dirección educacional.

Aunque los esfuerzos realizados en la preparación de los directores durante estos años dejaron una huella innegable en su preparación, el efecto de las acciones desarrolladas, al no ser precisamente sistémicas y no estar diseñadas en correspondencia con las necesidades específicas del territorio, resultó insuficiente en su desempeño como directores.

Cuarta Etapa: A partir de 1991 y hasta la actualidad. Coincide con el inicio del período especial y se enmarca en el proceso de perfeccionamiento de la política de

las transformaciones que se desarrollan en la educación y que tienen su centro en la optimización de Proceso Docente Educativo.

Se planteó la necesidad de una “*Estrategia Nacional de Superación de los Cuadros y Reservas del MINED*”,^{viii} llamada a la concepción de proceso, de forma planificada, sistemático e integral y con ajuste a las características y condiciones de cada territorio para satisfacer las necesidades de los directores de la escuela en todo lo referido al desarrollo de los Programas de la Revolución vinculados al sector educacional, así como en todo lo concerniente a las profundas transformaciones que se implementaron en la Educación. estableció como componentes de la preparación: Político -Ideológico, Técnico profesional, Dirección y Defensa.

Asumen un papel protagónico las Escuelas Municipales de directores de escuelas, a partir del desarrollo centralizado- descentralizado del proceso de preparación de los directores dando la posibilidad de que los territorios puedan tener mayor flexibilidad en la selección de los temas en dirección.

Desde el año 2006 se potencia la preparación de los directores de escuela con la Maestría de Amplio Acceso en Ciencias de la Educación para dar respuesta por la vía científica a los problemas de la práctica educativa.

Las modificaciones realizadas en la actual Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, define los contenidos: Político-ideológico, Seguridad y Defensa Nacional y Territorial y en Defensa Civil, Administración-Dirección y Técnico profesional. La práctica directiva expresa “el predominio de actividades teóricas sobre las prácticas, donde estas últimas no van dirigidas a la reflexión de la realidad educativa y su acción para transformarla”^{viii}. Por otra parte, se reconoce la prioridad de las acciones de preparación de los directores en el fortalecimiento de los conocimientos y habilidades de dirección.

Las características principales del proceso de preparación de los directores de escuela fueron:

- La centralización en el desarrollo de las acciones de preparación de los directores de escuela, que aunque tendía a favorecer la unidad en sus objetivos y contenidos, lo que era una necesidad del momento histórico del desarrollo

educacional, no tuvo una conjugación efectiva, con acciones concebidas y ejecutadas a partir de la problemática territorial y las necesidades diferenciadas de los directores.

- La descentralización de la planificación, organización, ejecución, control y evaluación del proceso en las estructuras municipales y provinciales.
- Predominio de los cursos sobre otras formas de preparación, así como de actividades teóricas sobre las prácticas, estas últimas no van dirigidas a la reflexión de la realidad educativa y su acción para transformarla.
- El contenido de la preparación se encaminó hacia tres direcciones fundamentales: político-ideológica, científico-teórica, cultural general, y pedagógico-metodológica y a partir del tercer período comienza a incorporarse a los diseños de las actividades, la preparación en Dirección Científica.
- Aunque se atienden los contenidos generales de dirección, no se dirigen al fortalecimiento de las habilidades de dirección.

La autora de esta Tesis considera que la preparación de los directores no ha sido suficiente en cada una de las etapas, específicamente en el contenido de dirección, no solo en el plano teórico, sino en la propia práctica; siendo necesario buscar alternativas metodológicas que resuelvan y den solución a las insuficiencias planteadas, con marcada intención en este nuevo tipo de institución educativa: los Centros Mixtos, cuyo trabajo se hace más complejo y exige un mayor nivel de coordinación de las educaciones que lo integran y de los organismos y organizaciones que participan en su funcionamiento donde adquieren mayor relevancia las formas y los métodos que se utilicen para garantizar una dirección acertada.

1.2.- La preparación de los directores de escuelas. Conocimientos y habilidades en dirección

Este epígrafe se refiere a la preparación de los directores, los contenidos principales de este proceso, con especial énfasis en lo relacionado con los conocimientos y habilidades en dirección.

Sobre el término preparación en los diccionarios pueden encontrarse numerosas definiciones, entre ellas:

Preparar: reparar, disponer, preparar. Sinónimo aderezar, aprestar, combinar. Predisponer: preparar los ánimos para una noticia. Poner en estado: preparar una cosa para vivir en ella. Hacer estudiar las materias de: preparar un examen: preparar para el examen. Disponerse para una cosa.^{ix}

Las que proponen los diccionarios enciclopédicos coinciden en que consisten en hacer apto, en habilitar para hacer algo. Esta posición asume un carácter más general y rompe con la aceptación más estrecha que tradicionalmente le confería, al asociarla solo al desarrollo de habilidades específicas para la ejecución de determinada actividad, casi siempre de carácter práctico.

A lo largo de la década del 90 se consolida la idea de que la preparación debe verse como un proceso de educación permanente, a lo largo de toda la vida.

El Ministerio de Educación (2000) en la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas define la **preparación** como un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas, que debe corresponderse con los objetivos estratégicos y las proyecciones futuras de cada organismo o entidad y formar parte de la gestión integral de los recursos humanos.

Una aproximación etimológica al término preparación advierte que se está en presencia de un concepto de amplia significación: puede ser considerado adiestramiento, entrenamiento, aprendizaje, instrucción. De este modo cuando se afirma que alguien está preparado se refiere a que está capacitado para desempeñar su función. Sin embargo, la preparación puede verse como la intervención formativa previa al desempeño, o se refiere a las actividades que desde el puesto de trabajo se realizan para actualizar, perfeccionar y mejorar la labor de los profesionales. Tal consideración explica que en todas las esferas de la vida social y productiva se aluda a la preparación como un requisito para alcanzar el nivel de competencia para desempeñar un cargo.

En la actualidad se ha definido como proceso de enseñanza – aprendizaje, a través del cual el personal en servicio mantiene actualizada su formación, se especializa en algunas áreas de la educación, o se prepara para generar o implementar innovaciones. Esta preparación como proceso de aprendizaje continuo y permanente

dirigido hacia el perfeccionamiento de la actividad docente implica que el director sea un autodidacta constante.

A partir de las valoraciones que acerca de la preparación han realizado algunos autores como González Rivero (2004) y Román y López (2006) para explicar la connotación de este proceso dentro de la formación permanente de los profesionales se coincide al afirmar que esta debe ser concebida como una *“inversión para el desarrollo”* pues tiene el objetivo de perfeccionar las competencias para el desempeño profesional y responder al cambio y a las exigencias del propio desarrollo de la ciencia, la técnica y la sociedad en su conjunto.

Los autores anteriormente citados afirman que es preciso que la preparación se sustente en un aprendizaje activo que permita a los sujetos trabajar mientras analizan, resuelven problemas y aprenden. Durante ella también deberán tener lugar cuestiones éticas, pero sobre todo deberá atender a la diversidad y propiciar el análisis de lo aprendido como parte de la cultura de su profesión y de su labor.

Estos refieren una visión completa de las acciones que pueden incluir de manera integral o parcial la teoría y la práctica o la dialéctica entre ellas. Existe coincidencia en que debe orientarse al perfeccionamiento, la habilitación para hacer mejor la actividad profesional, de dirección o técnica que se desarrolle y se refiere por lo general a la preparación que se hace en función de apropiarse de nuevos conocimientos y perfeccionar las habilidades que se poseen o desarrollar nuevas, según el desempeño que se trate. Es concebida como un proceso de aprendizaje guiado, que puede ser incluso autogestionado o en grupo; pero que parte del tratamiento de contenidos esenciales para el perfeccionamiento del desempeño, es una planificación pensada y estructurada de influencias y aprendizajes que permiten de manera progresiva el desarrollo de habilidades y actitudes favorables para el mejor desempeño profesional.

La autora coincide con lo planteado al reconocer que la preparación persigue la formación y desarrollo de los sujetos para hacer mejor su trabajo, por eso puede ser realizada como parte de su práctica o como un proceso grupal estructurado a través de programas, planes de actividades donde se puede incluir como forma organizativa la realización de talleres metodológicos atendiendo a su conceptualización 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.”^x

Lo que indica que al utilizarlo como forma organizativa se persigue asegurar un espacio para el debate y la reflexión entre los directores, de hecho propicia una eficaz forma de elevación del nivel científico-metodológico de los integrantes que participan en los mismos. Considera además las posibilidades que ofrece para imprimir el enfoque activo-participativo que se pretende a la preparación de los directores de centros mixtos.

Los Talleres Metodológicos propician informar y motivar el desarrollo de capacidades, para corregir actitudes, consolidar nuevas visiones y desarrollar habilidades para la dirección de estos centros que se hace más compleja al ser instituciones donde coexisten y desarrollan el proceso docente educativo, más de un subsistema de educación.

El efecto de toda preparación puede estar relacionado con el cambio de concepciones y prácticas, con el ascenso a nuevos empleos o simplemente, como una etapa esencial del aprendizaje para mejorar el rendimiento profesional de los sujetos que la reciben. Pero en cualquier caso, su organización tiende a mejorar los recursos humanos como garantía de la labor que desempeñan y su desarrollo.

Las exigencias actuales para la preparación de los cuadros conlleva la aplicación de un sistema de trabajo integral, desde la instancia nacional hasta la base que priorice la preparación política ideológica, el fortalecimiento de habilidades directivas, delimitación de las responsabilidades que competen a cada instancia de dirección y la determinación de los perfiles de competencia de cada cargo y del contenido de los programas de estudio, según la categorización del cuadro.

Se define el plan de preparación como el documento que recoge los conocimientos, habilidades, actitudes y consideraciones afines para guiar la superación de los sujetos en el propósito de perfeccionar su labor de dirección y desempeño. En su concepción se debe tomar en consideración las necesidades de los sujetos a quienes va dirigida en correspondencia con la labor que realizan.

La preparación debe concebirse a partir del concepto de integralidad y organizarse como un sistema, contemplando todos los contenidos y combinando las formas, los plazos de tiempo y los recursos necesarios para que sea continua, eficiente y específica, dirigida a las necesidades de cada director e incorporarla a los planes de desarrollo individual.

El tema en correspondencia con el capítulo II del Decreto Ley #196/2000, que establece en los artículos 32 y 33, sistemas de trabajo con los cuadros del estado y del gobierno el fin de lograr la labor de **preparación** y superación de los cuadros y directivos de forma continua y sistemática como parte del proceso de formación y desarrollo de los mismos. 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. Ello se debe a que el Estado Cubano requiere de cuadros mejor preparados con una sólida cultura política, pedagógica, económica, cultural y jurídica. La estrategia de Superación de Cuadros y Reservas diseñada en el actual Perfeccionamiento de los Órganos de Cuadro reconoce como contenidos de este proceso: *Preparación política- ideológica, Preparación en Seguridad Nacional y Territorial y en Defensa Civil, Preparación en Administración-Dirección y Preparación Técnico Profesional.*

Preparación Político-Ideológica: El es contenido fundamental, brinda las bases, argumentos, los fundamentos político-ideológicos de la Revolución, y contribuye al fortalecimiento de las convicciones revolucionarias y éticas de los cuadros y sus reservas, en correspondencia con la Política del Partido Comunista de Cuba y del Gobierno.

La preparación político-ideológica es responsabilidad de los jefes, debe ser sistemática, diferenciada y formar parte de todos los contenidos generales y específicos de la Estrategia y contribuir al fortalecimiento de los cuadros y sus reservas en la defensa permanente de los valores del Socialismo y a la continuidad histórica de la Revolución.

Tiene como base los objetivos para el trabajo político-ideológico que orienta el Partido Comunista de Cuba.

Como complemento de la superación político-ideológica se desarrollan cursos de preparación impartidos por el Sistema de Escuelas del Partido, de la forma siguiente:

- a)** Los cuadros principales de los órganos estatales organismos, entidades nacionales y los Consejos de la Administración de los órganos locales del Poder Popular reciben cursos de actualización política en la Escuela Superior “Nico López”.
- b)** Los cuadros de niveles inferiores, en correspondencia con su categorización, reciben cursos de actualización política en las Escuelas Provinciales y Municipales del Partido.

Preparación en Seguridad y Defensa Nacional y Territorial y en Defensa Civil: Abarca los principales conceptos y la dirección sobre la seguridad y defensa nacional y territorial, dirigidos a dotar a los cuadros y sus reservas de los conocimientos y habilidades necesarios para participar en la dirección y realización del Sistema Defensivo Territorial a su nivel.

Incluye conocimientos sobre el sistema de medidas de Defensa Civil relacionadas con la prevención, preparativos, respuesta y recuperación ante los desastres naturales, tecnológicos y sanitarios.

La Preparación en Seguridad y Defensa Nacional y Territorial por sus objetivos y contenidos, en lo relativo a los cuadros, se desarrolla en los niveles:

- a)** Los cuadros del nivel superior de los órganos estatales, organismos, entidades nacionales y los Consejos de la Administración Provincial del Poder Popular, que lo requieran por sus funciones, cursan la Preparación en Seguridad y Defensa Nacional.
- b)** El resto de los cuadros, en correspondencia con sus niveles de dirección, cursan la Preparación en Defensa Territorial (provincia, municipio y zona de residencia).

Es responsabilidad de los jefes garantizar el estricto cumplimiento de lo dispuesto de la Resolución del Presidente del Consejo Defensa Nacional “Para la Preparación del País para la Defensa” y en su Directiva “Para la Reducción de Desastres”.

Es Estado Mayor Nacional de la Defensa Civil (EMNDC) elabora los contenidos y las indicaciones metodológicas y de organización para la preparación en Defensa Civil.

Preparación Técnico Profesional: Abarca el sistema de conocimientos y habilidades que en su profesión o cargo debe poseer cada cuadro y sus reservas, para ejecutar las misiones encomendadas en sus respectivas entidades. Comprende el dominio de los deberes funcionales, normativas y procedimientos del cargo, la actualización de los resultados de la ciencia e introducción de nuevas tecnologías. Lo elabora cada órgano estatal, organismo, entidad nacional y el Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular y se aprueba por los jefes máximos, auxiliados por sus Comisiones de Cuadros.

Preparación en Administración-Dirección: Abarca el conjunto de temáticas principales dirigidas a preparar a los cuadros y sus reservas, acorde a las funciones de los cargos, para coadyuvar a elevar la eficiencia en su gestión e incluye, integradas, la Preparación en Dirección, Económica, Jurídica, así como en el uso de la información y otras que se determinen, a partir de su función administrativa, ejecutiva o empresarial.

- a) Preparación en Dirección:** Abarca el conocimiento y empleo de la teoría, los métodos, técnicas y herramientas que la ciencia de la dirección ha desarrollado y va dirigida a potenciar la preparación de los cuadros y sus reservas en las habilidades directivas para la conducción de las personas y los procesos organizacionales y para el cumplimiento de sus funciones, acorde a la realidad del país.
- b) Preparación Económica:** Abarca el conocimiento de los procesos económicos, contribuyendo a la formación de una cultura económica de los cuadros y sus reservas, la creación de capacidad de análisis, así como mantenerse actualizados en la situación económica internacional y la propia del país.
- c) Preparación Jurídica:** Tiene como objetivo dotarlos de conocimientos y de una cultura de respeto a la Constitución, las leyes y otras normas legales, que contribuyan a elevar la disciplina laboral, social y el cumplimiento de los principios éticos.
- d) Preparación en el uso de la información:** Abarca el conocimiento y empleo de los métodos, técnicas y herramientas para utilizar y analizar la información, incluyendo el uso de las tecnologías de la Información y la Comunicaciones.

Los programas de estudio de la Preparación en Administración-Dirección tienen carácter integrador. Se elaboran, según la categorización de los cuadros, bajo la rectoría del Ministerio de Educación Superior, con la participación del Órgano de Cuadros del Estado y del Gobierno y en coordinación con los Ministerios de Economía y Planificación; Finanzas y Precios; Justicia; Informática y Comunicaciones; Trabajo y Seguridad Social; Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente entre otros organismos, según se requiera, y se aprueban por el Ministro de Educación Superior.

La planificación, organización, ejecución y control del proceso de preparación de los directores de escuela requiere prestar atención desde el contenido de dirección al fortalecimiento de los conocimientos y las habilidades directivas.

Se entiende como **conocimiento** la *“suma de los conocimientos y experiencias individuales, y del acervo cultural de la empresa u organización. Comprende tanto la teoría como la práctica, las reglas cotidianas al igual que la instrucción para la acción. Se basa en datos e información^{xi}”*.

La dirección abarca los conocimientos necesarios para la toma de decisiones en la escuela desde el ámbito político - administrativo, determinadas por los resultados del trabajo técnico -metodológico y científico –pedagógico, según el criterio Alonso Rodríguez, S. (2007)

La autora considera que el conocimiento es un proceso adquirido en la etapa de formación profesional y desarrollada en la etapa de ejercicio y práctica del cargo de director y se caracteriza por una actitud constante de aprendizaje en su desempeño.

Habilidad, es la *“capacidad para coordinar determinados movimientos, realizar ciertas tareas o resolver algún tipo de problemas. El estudio de las habilidades, de su desarrollo, tipos y mecanismos subyacentes interesa especialmente a la psicología del desarrollo y de la educación^{xii}”*.

Las **habilidades de dirección** según R. Katz- (1955- 1974) abarca la *habilidad técnica* entendida como la capacidad de utilizar herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada, como necesitan el ingeniero y el médico, para hacer lo que se llama “mecánica de su trabajo”. La *habilidad humana* concebida como la capacidad de trabajar con otras personas, como individuos o como grupos, y

de entenderlos y motivarlos. La *habilidad conceptual* dirigida a la capacidad mental de coordinar e integrar todos los intereses de la organización y sus actividades. Habilidad de ver la organización como un todo^{xiii}.

Cameron, K.S.- (1998) refiere que las habilidades de dirección comprenden las *habilidades personales*: Desarrollo del Autoconocimiento, Administración del Tiempo y el estrés y Solución de Problemas con Métodos Creativos; *las habilidades interpersonales*: Comunicaciones Efectivas, Desarrollo del Poder y de la Influencia, Motivación, Manejo de Conflictos y *Habilidades para “Comunicaciones Aplicadas”*: Conducción de Reuniones, Presentaciones y Entrevistas (despachos)^{xiv}.

La autora considera que las habilidades de dirección van dirigidas a saber hacer, concebida como un conjunto de destrezas que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. De acuerdo con Camerón las principales habilidades que debe desarrollar un director de escuela son las referidas a las habilidades personales en la Administración del Tiempo y la Solución de Problemas; las habilidades interpersonales en sus relaciones con sus docentes, con sus alumnos, con los padres, con el entorno y habilidades para la comunicación en la conducción de reuniones. Tal análisis permite hacer referencia en el próximo epígrafe a los principales conocimientos y habilidades de dirección que debe poseer un director de centro mixto.

El contenido de dirección es atendido como fundamento para la propuesta de **Talleres Metodológicos para la preparación de los directores de centros mixtos**, requerimiento necesario para que este actúe como líder en la institución escolar. Tal situación hace que se considere de gran utilidad el aporte de **conocimientos** y **habilidades** que, desde esta posición, preparen al director para ejercer exitosamente su desempeño profesional.

En la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros Del Estado y del Gobierno y sus Reservas” se establece además, 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.

La preparación de los directores está regida por principios derivados de las leyes generales del aprendizaje, en particular la educación de personas adultas, teniendo en cuenta las características socio psicológicas que las identifican y ponen de manifiesto en el ejercicio de las funciones de dirección. La profesora Calderón Liliam, (2002) en su trabajo sobre "las bases socio psicológicas en la capacitación a dirigentes" enuncia algunos principios que actúan en la preparación de los directores, los cuales se ajustan a la presente investigación:

- **El aprendizaje debe perseguir un objetivo.** Este constituye el centro rector del proceso, la orientación de todas las acciones del profesor; el objetivo no puede ser ajeno a las necesidades. Los logros parciales que se obtienen deben ser evaluados y constituir la base de reajuste de los objetivos. Todo aprendizaje es un cambio, por lo que los objetivos deben estar enfocados al cambio concreto que se desea obtener.
- **Los métodos a utilizar dependen del cambio previsto.** Ningún método es bueno o malo por si mismo, su efectividad depende de lo que se desea lograr. El aprendizaje es un proceso del pensamiento, por lo que la preparación debe propiciar la ejercitación a través de los métodos que exijan la reflexión y el análisis para que los directivos arriben a sus propias conclusiones. El profesor dominará los métodos activos de enseñanza, utilizará y adecuará los mismos a las condiciones concretas del contenido y los objetivos.
- **La integración de las experiencias anteriores.** Este aspecto debe estar presente en el proceso. Se aprende con mayor facilidad aquello que está asociado con las necesidades, conocimientos, valores, actitudes y creencias que poseen los participantes como resultado de sus experiencias. Es necesario la combinación de los nuevos conocimientos y habilidades con los adquiridos anteriormente.

- **Se aprende aplicando.** Sobre todo en situaciones prácticas que reflejen las condiciones de la vida real y permitan al director evaluar su provecho cuando los aplique en su actividad laboral.
- **Disminuir la resistencia a aprender.** En el proceso de aprendizaje el adulto se enfrenta a informaciones, hechos y situaciones que niegan determinadas creencias o actitudes que posee. Las personas tienden a seleccionar aquellas que confirman sus creencias y actitudes y rechazan mediante el olvido o la deformación aquellas que las niegan. En este sentido es necesario hacer sentir al participante que sus puntos de vista son respetados y que tiene derecho a mantenerlos o cambiarlos, dándole la oportunidad de que aplique con éxito los nuevos conocimientos para lograr su reforzamiento.
- **La preparación a directivos debe fomentar su independencia.** Todo adulto y en especial el directivo, necesita desarrollar su iniciativa y poseer un alto grado de independencia durante el proceso de aprendizaje. Para lograr esto no solo se requieren determinados métodos activos de enseñanza; es necesario crear un clima de confianza profesor-alumno.
- **La evaluación en grupo y la autoevaluación.** Brinda a los participantes la oportunidad de formular los criterios de evaluación y medir sus propios progresos, lo que reafirma su independencia y aumenta la efectividad del aprendizaje mediante el reconocimiento e interiorización de los progresos logrados y las dificultades que aún deben resolver.

Estos principios nos confirman que el docente que prepare a los directores debe poseer amplios y profundos conocimientos de su especialidad; determinadas características de personalidad y un alto grado de especialización en este tipo de enseñanza. El docente debe comprender los objetivos que persigue; las consecuencias de su conducta sobre los participantes; saber escuchar y respetar la personalidad de los alumnos; no olvidar que el adulto para asumir responsabilidad necesita sentirse también sujeto del proceso educativo y por tanto sujeto de la acción y reflexión crítica; lograr la máxima participación mediante la versatilidad en la selección de los métodos.

1.4. Concepciones para la creación de los Centros Mixtos y preparación de

sus directores.

Este epígrafe recorre las concepciones fundamentales para la creación de los centros mixtos. La preparación de sus directores en los conocimientos y habilidades en dirección como garantía para el ejercicio de la dirección eficiente.

De la necesidad económica y social de impulsar el desarrollo de las zonas montañosas del país, surge el Plan Turquino, denominado así por la montaña más alta de Cuba, “(...) *su creación persigue como objetivo elevar el nivel de vida de la población de todas las zonas montañosas del país (...)*”^{xv}

Dentro de la concepción general del Plan ocupó un lugar de primer orden el perfeccionamiento de la expansión del servicio educacional, de tal forma que abarcara el ciclo evolutivo del niño y el joven, desde el círculo infantil hasta la terminación de la Educación Media y su acceso a la Educación Técnica o Superior.

La población residente en aquellos momentos, en las zonas de montaña, de acuerdo con estimados del Instituto de Planificación Física, sobrepasaba la cifra de 660 mil habitantes, de estos aproximadamente el 10% estaba comprendido en los grupos de estudiantes de la educación media y media superior.

Al cierre del curso 1987-1988 la matrícula de las zonas montañosas de diferentes provincias, incluida Cienfuegos, comprendidas dentro del Plan Turquino, ascendía a 121,2 miles de alumnos, de manera que la puesta en práctica de este plan tenía como objetivo crear las condiciones que permitieran escolarizar a toda la población sin que para ello tuvieran que abandonar sus zonas de residencia.

Como parte de las atenciones, dentro del programa constructivo se planeó un amplio plan de obras escolares en todos los niveles de Educación, considerando diferentes variantes de centros que partían de las concepciones del momento, en cuanto al tipo de escuelas, previendo instituciones unificadas como secundarias básicas unidas a preuniversitarios y politécnicos, lo cual contribuía, por una parte a la racionalización del personal docente y por otra a una mayor eficiencia en la utilización del presupuesto de gastos.

El Ministerio de Educación, en el año 1987, dio los primeros pasos para crear las condiciones que permitieran, de acuerdo con las directivas del Partido y del Gobierno, mejorar los servicios educacionales en las zonas montañosas del país, que

hicieran posible elevar el nivel técnico y científico de la fuerza de trabajo de esas zonas y, al mismo tiempo, asegurar su permanencia en función de la estrategia trazada para lograr el desarrollo económico y social de esos territorios.

Una de las indicaciones es lograr que los alumnos estudien en escuelas lo más cercanas a sus domicilios de residencia para lo cual, dada la dispersión poblacional, sería recomendable analizar la unificación en un mismo centro, donde ello fuera posible, de más de un nivel de enseñanza.

En cada nivel de Educación, se elaboraron directivas e indicaciones generales para el establecimiento de las escuelas de montaña. La Educación media, debido a los rangos de población relativamente bajos y los índices de escolarización presentes, tomando como premisa reducir en lo posible, la distancia de la escuela a los lugares de residencia, plantea la posibilidad de integrar en un mismo centro, la secundaria básica, el preuniversitario y, en casos indispensables, algunas especialidades de la Educación Técnica y Profesional, de acuerdo con los requerimientos de cada territorio.

En la provincia Cienfuegos, las condiciones del territorio del macizo montañoso Escambray, específicamente el asentamiento Mayarí cumplía los requerimientos para la construcción de un centro de este tipo, por lo que en el año 1990 abrió sus puertas el Complejo Educacional Armando Mestre para atender las educaciones primaria y secundaria básica, posteriormente preuniversitaria y técnica profesional, considerada la primera experiencia en la unificación de estas educaciones.

En el curso escolar 2009-2010 se amplió la red escolar en este tipo de institución, con 8 centros que vincularon la educación primaria y secundaria básica.

En el curso 2010-2011 se continúa la experiencia y se alcanzan los 20 centros que hoy funcionan, 4 de ellos que atienden primaria y secundaria Básica, 3 secundaria básica y preuniversitario, 6 secundaria básica con educación técnico profesional, 1 preuniversitario y enseñanza técnica profesional, 5 con secundaria básica, preuniversitario y técnica profesional y 1, que une la Escuela Pedagógica con la de Instructores de Arte, lo que asegura el cumplimiento de lo planteado en los Lineamientos Económicos:

“Continuar avanzando en la elevación de la calidad y rigor del proceso docente

educativo y lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades existentes, a partir de la constitución de centros mixtos que garanticen la formación de los diferentes niveles de enseñanza, en correspondencia con las necesidades y lograr una mejor utilización de la fuerza de trabajo”.^{xvi}

Por su parte en el Seminario de Preparación del curso escolar 2010-2011 el Ministerio de Educación define al centro mixto como una institución educativa en que coexisten y desarrollan el proceso docente educativo, más de un subsistema de educación y cumple los preceptos siguientes:

- Cuentan con una estructura de dirección única en aras de optimizar el uso de los recursos humanos, materiales y económicos, así como facilitar los procesos generales de planificación, organización y control del centro.
- El claustro de profesores teniendo en cuenta su nivel de preparación podrá impartir docencia en varios niveles y educaciones.

Los centros mixtos que, en lo fundamental, se crean a partir de las instituciones existentes en los territorios requieren de un modelo de dirección y organización propia, que cumplan con los requisitos mínimos para el desarrollo del proceso docente educativo por educaciones.

El nivel de desarrollo alcanzado por la Educación Cubana exige de estos centros garantizar una dirección efectiva, una estructura de dirección acorde con las educaciones que desarrolla, organización docente que permita cumplir con sus respectivos planes y programas de estudio, mantener un horario único, locales básicos como aulas, bibliotecas, laboratorios de computación y garantizar en lo fundamental que la matrícula sea externa, así como en el caso de la Educación Técnica y Profesional considerar las condiciones del personal docente y materiales para la apertura de las especialidades que se desarrollarán donde la vinculación con las empresas productivas o de los servicios juega un papel esencial para asegurar la calidad de los técnicos medios y obreros calificados que en ellos se formarán.

La autora asume el criterio de que la tarea más importante está en la preparación de los directores para que logren desarrollar su labor de dirección, atendiendo a las particularidades de los centros mixtos, en donde el proceso docente educativo se hace más complejo, al incluir, paralelamente al aprendizaje, la formación de la

personalidad y el desarrollo de valores en diferentes estudios del desarrollo psíquico del individuo (niño, joven o adolescente), lo que debe hacerse de forma armónica, integrando el trabajo docente educativo de una y otra educación, sin perder sus diferencias.

En el Seminario de Preparación del curso escolar 2010-2011 el Ministerio de Educación define las funciones que debe cumplir un director de centro mixto como parte de su desempeño directivo:

- Posibilitar el desarrollo de los planes de estudio de las diferentes educaciones teniendo en cuenta las condiciones objetivas y características comunes de los estudiantes.
- Garantizar el trabajo pedagógico de acuerdo con las particularidades fisiológicas, psicológicas y cognitivas de los alumnos de las diferentes educaciones.
- Realizar el proceso docente-educativo de acuerdo con los requerimientos establecidos por educaciones, aplicando el sistema de trabajo vigente y las regulaciones aprobadas en particular el trabajo metodológico, el seguimiento al aprendizaje, el sistema de evaluación, la formación de valores y la validación del cumplimiento de los objetivos educacionales en cada enseñanza.
- Desarrollar vínculos con las entidades sociales y productivas del entorno, colaborando con las organizaciones del territorio en la detección de las necesidades de formación y de continuidad de estudio de los jóvenes, garantizar las acciones necesarias de formación vocacional y orientación profesional.
- Desarrollar proyectos educativos, relacionados con las necesidades de la formación continua, principalmente en aquellas representativas de su entorno.
- Colaborar con las instituciones administrativas, políticas y sociales en la integración de los jóvenes en la actividad productiva o de los servicios que requiera el territorio, mediante una formación vocacional y orientación profesional dirigida a fortalecer estos objetivos.

- Desarrollar convenios con empresas, instituciones y otras entidades para el aprovechamiento de las infraestructuras y recursos disponibles que contribuyan a la calidad de la formación según los tipos de enseñanza.

La autora considera, a partir de las funciones que debe cumplir un director de centro mixto, que es necesario aplicar nuevas y más rigurosas exigencias a la preparación de los mismos. El progreso tecnológico y científico, el grado de organización que en consecuencia es preciso alcanzar, el aumento de la conciencia política de las masas y su nivel cultural demandan el fortalecimiento y exigen un nivel de preparación cada vez más alto en sus cuadros y dirigentes, por esta razón, la tarea de selección y formación de los cuadros requiere de especial atención

Los conocimientos y habilidades que los directores de los centros mixtos deben exhibir en su desempeño profesional y encargo social están dirigidos a la preparación de los alumnos de distintos niveles de enseñanza a partir de una óptima organización del proceso docente educativo, manteniendo las funciones generales de un centro de estudio y las particularidades de cada tipo de formación.

De tal forma, en el proceso docente educativo, por su propia esencia y por la complejidad que encierra en su dirección, resulta un imperativo social y pedagógico, la necesidad de preparar al director encargado de dirigirlo.

La calidad de los directores de que dispone la provincia de Cienfuegos en el sector de la educación, la manera en que estos utilizan y desarrollan su talento, sus conocimientos y experiencia, constituyen claves para el ejercicio de la dirección en la escuela. Sin directores bien preparados los centros mixtos no pueden desarrollar la teoría revolucionaria con espíritu creador, en correspondencia con las exigencias de estos tiempos, no puede elaborar una línea política justa y organizar con éxito su aplicación en la práctica. El trabajo de los directores y su capacidad para educar a los subordinados, influir políticamente en ellos y organizarlos, es decisivo para lograr la influencia creciente del fin de la Educación en centros donde se vinculan educaciones importantes.

La política de la formación, selección y preparación de los cuadros debe garantizar cada vez en mayor medida, que reúnan las características de confiabilidad política,

conocimientos profesionales y capacidad como dirigentes que son necesarias, en cada caso y cada momento.

El trabajo de los directores de centros mixtos debe partir de las características particulares de cada uno, y en los análisis que de ellos se haga, se deben apreciar:

- Sus cualidades y confiabilidad política.
- La capacidad de dirección y organización que demuestran.
- Su grado de conciencia y responsabilidad ante el trabajo.
- El grado de dominio y conocimiento que tenga de la actividad que va a dirigir.

Para que el director logre prestigio en el colectivo debe ganarse la confianza y el respeto de sus subordinados sobre la base de su gestión, de su estilo de trabajo, de sus cualidades personales, de la atención integral al proceso, lo que le permite alcanzar una conciencia, un sentido del deber, un sentido de la organización, de la disciplina y de la responsabilidad por ser el guía del colectivo pedagógico que dirige.

Los métodos y estilos de dirección deben ser objeto de estudio sistemático y de preparación por parte de los directores para su aplicación en la práctica directiva.

Dentro de las cualidades político- ideológicas y morales se encuentran.

- La fidelidad a la clase obrera.
- Al socialismo y al internacionalismo proletario.
- El espíritu de abnegación y sacrificio.
- Su alto nivel ideológico, su madurez política.
- La capacidad para enfrentar los problemas sociales.
- La vinculación con las masas.
- El conocimiento de la teoría marxista-leninista.
- El sentido de responsabilidad, la capacidad de educar con su ejemplo.
- Actitud crítica y autocrítica.
- Actitud respetuosa y tacto para tratar a los demás.
- Honestidad, modestia, austeridad y sencillez.

Dentro de las características técnico-laborales están.

- El nivel cultural adecuado.
- Conocimiento y experiencia de la esfera donde trabaja.
- Conocimiento de las cuestiones económicas fundamentales.

- Capacidad para organizar y distribuir a los que se encuentran bajo su dirección.
- Actitud exigente para con los subordinados, iniciativa creadora.
- Energía y perseverancia.
- Capacidad para penetrar en la esencia de los hechos y fenómenos.
- Capacidad para resolver por sí solo los problemas.

El proceso de dirección en educación asume características especiales porque se interactúa con el ser humano en una doble condición: como recurso del proceso (alumnos, docentes, padres) y como resultado o producto logrado (aprendizaje de los alumnos, conocimientos, normas, comportamiento, valores). El producto logrado constituye la expresión del cumplimiento del fin y los objetivos de la institución.

La dirección penetra en todas las actividades que se realizan en los centros mixtos, la atención a los alumnos, los trabajadores, familia y comunidad. En consecuencia las personas responsabilizadas con la conducción de una actividad, cualquiera que sea su naturaleza, y la función de los que la ejercen, se ejecuta mediante un proceso de dirección.

Para llevar a cabo la actividad que se realiza en la escuela se requiere de un proceso de preparación en dirección integradora que conduzca al fortalecimiento de los conocimientos y habilidades para saber y saber hacer.

Los principales conocimientos y habilidades de dirección que debe poseer un director de centro mixto:

Dirección	Conocimientos (Saber)
	Decreto Ley 196 del 2006.
	Estrategia de preparación y Superación de Cuadros y Reservas 2010.
	Objetivos priorizados del MINED 148/2010
	Seminario Nacional de Preparación del curso escolar 2010-2011. (2010). La Habana: MINED.
	Modelo actual de la escuela primaria, secundaria básica; preuniversitario, así como indicaciones de la ETP
	Sistema de trabajo del centro mixto.

	Funciones del director de centro mixto.
	Funciones de los maestros y especialistas de un centro mixto bibliotecaria, profesor de Educación Física, profesor de Computación, instructor de arte, asistente educativa.
	Ciclo directivo de la escuela primaria, secundaria básica; preuniversitario y ETP.
	Planificación del tiempo de trabajo.
	Delegación de la autoridad
	Toma de decisiones
	Solución de problemas
	Comunicación
	Solución de conflictos
	Trabajo en equipos
	El uso de los recursos tecnológicos en la dirección
	Evaluación del desempeño
	Evaluación profesoral
	Habilidades directivas (Saber hacer)
	Confeccionar plan anual, mensual e individual, así como el plan de desarrollo individual de sus reservas y Reserva Especial Pedagógica –Reserva Especial Técnica por objetivos a largo, mediano y corto plazo en correspondencia con el modelo de la Educación Primaria, Secundaria Básica y Preuniversitario e indicaciones para la ETP en correspondencia con los recursos materiales y financieros de que dispone.
	Planificar, organizar, conducir los Claustro del centro mixto.
	Planificar, organizar, conducir el Consejo de dirección del centro mixto, así como el seguimiento a los acuerdos adoptados.
	Planificar, exigir y controlar las reuniones de preparación y control del centro mixto :

	- Consejo Técnico -Colectivo de ciclos - Colectivo de grados - Reunión de departamentos
	Planificar, organizar, ejecutar y controlar las reuniones del -Consejo de escuela -Escuela de padres
	Delegar tareas a la reservas de su cargo a partir de la asignación de deberes según su caracterización; asignación de autoridad y responsabilidad de acuerdo con la importancia y complejidad de la tarea, creación de confianza.
	Tomar decisiones con la participación de los agentes educativos según la situación de la práctica directiva .
	Resolver conflictos a partir de la escucha activa, reflexiva y consciente y el consenso de las partes implicadas.
	Resolver problemas a partir del conocimiento de sus causas, la búsqueda de las mejores alternativas, su implementación y evaluación.
	Comunicarse de forma asertiva, saber escuchar, ser empático, uso adecuado de la voz, discursar en público, redactar informes.
	Trabajo en equipos orientado a las tareas con responsabilidad individual, intenso intercambio de ideas, tolerancia de las diferencias, apertura de todos a las críticas constructivas.
	Utilizar los recursos tecnológicos en función de la actividad de dirección: elaboración de informes en Word, confección de tablas en Excel, utilizar el correo electrónico, acceder a páginas web.
	Evaluar el desempeño profesional de los docentes. Confeccionar certificado de evaluación profesoral

La propuesta de talleres metodológicos, contribuye al desarrollo exitoso de estas funciones porque dotan al director de los conocimientos y habilidades de dirección, métodos y estilos que garantizan su preparación para el mejor desempeño en la gestión directiva.

Los directores de los centros mixtos deben tener en cuenta que la escuela es el marco más importante donde se realiza el proceso de dirección, considerado un sistema, que tiene definido sus objetivos fundamentales, donde cada uno de sus componentes tiene una forma específica de interrelacionarse en el desarrollo del proceso pedagógico en que este se da; la escuela se relaciona con la comunidad de la cual recibe el encargo social que determina sus objetivos, y de esta forma se concibe como un sistema abierto que debe tender a modificar dentro de ciertos límites el contexto social donde está enmarcada. Por lo que no se puede ver como algo estático sino dinámico que conlleve al perfeccionamiento continuo, de ahí la importancia de dar participación activa a todos los factores en el análisis y solución de los problemas para lograr no solo la comprensión de las tareas, sino la implicación personal de los ejecutantes directos.

Las decisiones que se toman en la escuela deben consistir en la precisión en este nivel de la política educacional a partir de los fines y objetivos diseñados, de las necesidades y potencialidades de los alumnos, del colectivo pedagógico y de la comunidad donde está enclavada la escuela, pues en esta se modela la vida de la escuela, se concreta el sistema de relaciones, el de actividades y las acciones que deben realizarse para garantizar el cumplimiento del fin y los objetivos de la educación.

Conclusiones Parciales Capítulo I

Los fundamentos teóricos que permiten comprender el desarrollo histórico de la preparación de los directores de escuelas, se sustenta en las teorías de diversos autores sobre el tema y lo establecido en los Documentos Rectores para el trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno, así como lo reconocido en la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros, donde se enumeran y definen los contenidos principales de la misma, lo normado por la dirección científica acerca de la influencia que debe ejercer el director sobre el colectivo a través de la

aplicación de los conocimientos y habilidades en dirección y la comprensión de la unidad necesaria entre preparación y dirección como un proceso vinculado a las formas de interrelación humanas, en su misma dialéctica, a veces como premisa y otras como resultado, su materialización en la actividad pedagógica y la práctica educativa que desarrollan los directores de los Centros Mixtos a partir de una concepción transformadora y desarrolladora de los procesos directivos que tienen lugar atendiendo a la dialéctica de la relación entre los espacios, contenidos, métodos y herramientas de intervención del proceso de dirección.

Capítulo II. Los Talleres Metodológicos en dirección para la preparación de los directores de Centros Mixtos

En el presente capítulo se parte de los resultados del diagnóstico aplicado a los directores de centros mixtos y que justifican los talleres para la preparación en dirección. Se hace un análisis detallado de los instrumentos aplicados y se determinan las potencialidades y necesidades de los directores. Se presenta la propuesta de talleres metodológicos, escogidos como forma organizativa para la preparación en su concepción práctico-reflexiva, elemento clave para el cambio que se requiere en los directores para enfrentar la actividad de dirección en los centros mixtos.

La validación se fundamenta por la práctica educativa, en la que se aplican los mismos instrumentos utilizados para el diagnóstico inicial que prueban la efectividad de la propuesta.

2.1. Caracterización y diagnóstico de la preparación de los directores de Centros Mixtos

Para desarrollar la presente investigación se tomó como ***muestra, en coincidencia con la población,*** los 20 directores de los Centros Mixtos de la provincia Cienfuegos. Se reconocen como directores abnegados y responsables ante las tareas encomendadas, el promedio de edad es: hasta 40 años 3, de 41 a 50 11, de 51 a 60, 6. Mujeres 7; blancos 15, negros 4, mestizos 1; la experiencia en dirección es: con 5 años 4; de 6 a 20 años 3, de 20 a 30 años, 4, con 35 1. De ellos, 2 licenciado en la especialidad de Agropecuaria, 3 en Educación Primaria, 2 en Especial, 6 en Historia, 3 en Matemática, 1 en Biología, 1 en Física y Astronomía 1 en Ciencias

Exactas y 1 PGI. Son Máster en Ciencias de la Educación 3. Los demás se encuentran matriculados en diferentes ediciones de la maestría.

La determinación de necesidades, constituye un elemento básico para la proyección de los talleres metodológicos como forma de preparación puesto que permite priorizar, estructurar y organizar la superación que demandan los directores en el contenido de dirección.

El análisis e interpretación de los instrumentos aplicados para la determinación de las necesidades se expresa en el **análisis de documentos, la aplicación de encuestas a los directores, la entrevista grupal realizada a los directores, la entrevista grupal a los jefes de departamentos de las educaciones de la Dirección Provincial de Educación.**

Resultados de los instrumentos aplicados.

En el **análisis de documentos** (anexo 1), se muestrearon documentos básicos con el objetivo de constatar si en los mismos se cumple con los fundamentos establecidos para su elaboración e instrumentación teniendo presente las etapas del Sistema de Trabajo.

Se tuvieron en consideración los siguientes indicadores:

- Aplicación de las Etapas del Sistema de Trabajo.
- Aplicación de la metodología para la elaboración de los planes que conforman la planificación del trabajo de la escuela.
- Organización del tiempo de trabajo del director.
- Tránsito de las funciones de dirección por todo el sistema de trabajo.

Los resultados del muestreo a estos documentos, fueron los siguientes:

DOCUMENTOS	INDICADORES											
	1			2			3			4		
	B	R	M	B	R	M	B	R	M	B	R	M
PLAN ANUAL	0	4	16	0	7	13	-	-	-	0	8	12
PLAN METODOLÓGICO	0	3	17	0	5	15	-	-	-	0	11	9
PLAN MENSUAL	0	3	17	0	2	18	-	-	-	0	6	

													14
PLAN OPERATIVO DEL DIRECTOR	0	2	18	0	4	16	-	-	-	0	5		15

Los planes anuales como documento fundamental para orientar y controlar las acciones fundamentales de los centros, en función de alcanzar los objetivos priorizados, no proporcionan la energía fundamental para iniciar y sustentar la acción, tratando de convertir la intención en realidad.

Los mismos en el momento de la ejecución de la presente investigación presentan una situación negativa si tenemos en cuenta que de ellos depende el cumplimiento de todas las tareas del centro. Las regularidades se centran en:

No se cumple la metodología establecida para su elaboración al no existir claridad de la misión de los centros mixtos, dominio del diagnóstico a partir de las necesidades y potencialidades del colectivo pedagógico, predominan acciones de control y evaluación y en menor medida se plantean acciones de preparación del personal, insuficiente accionar en la preparación metodológica del personal docente de acuerdo a sus necesidades, insuficientes acciones científico – metodológicas, no en todos los casos se proporciona la búsqueda y propuesta de soluciones, decisiones estratégicas y objetivos de trabajo ante las situaciones que se presentan utilizando la dirección participativa como uno de los principios de la dirección escolar y no siempre las acciones planificadas conducen al cumplimiento de los objetivos priorizados.

Resalta como una insuficiencia la improvisación de tareas, lo que limita la visión de futuro.

Las funciones de organización y control y evaluación no garantizan el cumplimiento de las tareas al no planificarse en este plan.

Para la OPJM, la FEEM y la UJC se planifican acciones limitadas solo a actividades culturales y deportivas, no se les da tareas de apoyo directo al proceso Docente Educativo.

En el muestreo a los **planes mensuales** de las escuelas se constató que existen tareas generales del centro que el director no las planifica, al no determinar las prioridades y sus respectivas medidas de aseguramiento. En los mismos se aprecia

una incoherencia con respecto al plan anual al concebir tareas que después no tienen salida en el plan mensual y en el resto de los planes.

El diseño que se aplica para la conformación de este plan no posibilita el aseguramiento de las tareas y muchas al balancear el mes se dan por incumplidas. Existe poca participación de las organizaciones y organismos de la comunidad en la responsabilidad y ejecución de las mismas. El trabajo metodológico adolece de su carácter de sistema, muchas veces es víctima de la improvisación. No se cumple con lo planteado en la R/M 150/2010.

Las funciones de dirección se ven afectadas específicamente las relacionadas con la organización y el control y evaluación.

Es lógico que estas deficiencias en la planificación del trabajo hasta aquí analizadas repercutan en la elaboración y ejecución de los **planes operativos mensuales** de la estructura de dirección del centro y en particular la del director, donde las tareas que se planifican no atraviesan por un proceso que las concreta. Todo ello trae consigo el incumplimiento de los objetivos priorizados referidos con anterioridad, se aprecia poco accionar del director con su estructura subordinada, tanto para demostrar como para evaluar el desempeño de los mismos.

En estos planes aparecen tareas aisladas en las que no se les asigna el tiempo a utilizar para su ejecución no realizan un uso óptimo del mismo. Existen tareas que requieren de controles operativos sistemáticos y no se les asigna tiempo como por ejemplo: recorridos por áreas exteriores de la escuela, por las aulas, intercambio con alumnos, padres y trabajadores para conocer la opinión acerca del desarrollo del proceso docente educativo, no hacen un uso racional del tiempo dedicándole el mayor a las tareas más importantes y que constituyen la razón de ser de la institución.

En la **encuesta aplicada a los directores** (anexo 2), con el objetivo de determinar el conocimiento que poseen acerca de aspectos básicos del contenido de Dirección, pudimos arribar a los siguientes resultados:

Al enumerar por orden de prioridad la preparación recibida, los 20 plantean haber recibido preparación en el contenido político-ideológico, 8 manifiestan haber recibido alguna preparación en el contenido de Administración-dirección, 9 en el de

Seguridad Nacional y Territorial y para la defensa, 15 enuncian haberla recibido en lo técnico-profesional.

Sobre el conocimiento de los documentos normativos para la dirección educacional, 8 refieren conocer los fundamentales, pero no lo aplican en todas las actividades que realizan.

Tres se refieren a todas las funciones de dirección, 5 solo a la planificación y 8 al control. No identifican a la organización como una función de dirección y a la realización la identifican como ejecución. Es decir las conocen como planificación, ejecución y control. No contemplan la evaluación unida al control.

Sobre los conocimientos acerca de las técnicas y herramientas de dirección, tales como delegación de autoridad, toma de decisiones, solución de problemas, trabajo en equipos, delegación de autoridad, efectiva comunicación, uso de los recursos tecnológicos, evaluación el desempeño de docentes, 10 manifiestan algunos conocimientos, 17 que no han desarrollado habilidades para ejercerlas en la dirección.

Para la determinación de los problemas y sus causas y el tratamiento del conflicto en su institución 5 poseen los conocimientos necesarios, no las habilidades para la solución de los mismos.

La autora de la presente investigación considera que por no poseer los directores habilidades para la solución de conflictos, ocurren en mayor medida las quejas e incidencias, tanto de alumnos, profesores, padres y comunidad, lo que afecta el ambiente político moral del centro y otros indicadores como la asistencia, retención escolar y retención de docentes.

Acerca del dominio de las funciones del director de centros mixtos 2 manifiestan que sí las dominan, 16 que de forma parcial y 2 no las dominan.

La pregunta 6 referida a las funciones que debe cumplir el centro mixto y que necesitan de mayor preparación:

- Cómo planificar el trabajo: 17
- Organización y desarrollo del Consejo de Dirección: 15
- La organización escolar en el centro mixto: 20

Es decir que la planificación del trabajo, la organización y desarrollo de las reuniones del sistema, sobre todo consejo de dirección y claustro de profesores, y la organización escolar son temas fundamentales para el funcionamiento del centro mixto, por lo que requieren mayor preparación.

La última pregunta refiere que 5 de los directores posee conocimientos sobre las Etapas del Sistema de Trabajo y su relación con el sistema de reuniones, 15 las conocen de forma parcial, 15 manifiestan no tener habilidades para elaborar los planes por etapas.

La entrevista grupal realizada a los directores (anexo 3) con el propósito de profundizar en los conocimientos y habilidades de dirección que poseen para diseñar la propuesta de talleres metodológicos evidenció la necesidad que tienen los directores de los centros mixtos de esta preparación.

Pregunta 1: Manifiestan que para ellos dirigir científicamente significa hacer cumplir con las normas y reglamentos establecidos, aplicando vías y métodos correctos. No refieren otros argumentos.

Pregunta 2: El trabajo de la escuela no se organiza teniendo presente las etapas del sistema de trabajo.

Pregunta 3: El proceso de planificación del trabajo es esquemático y formal, sin tener en cuenta el diagnóstico y el pronóstico científico.

Pregunta 4: No tienen dominio acerca de cómo instrumentar las funciones de organización, ejecución, control y evaluación.

Pregunta 5: Existe una incorrecta planificación del trabajo personal del director donde se priorizan tareas administrativas y de control operativo y no aquellas que constituyen prioridad para el centro.

Pregunta 6: El estilo de dirección que predomina según los criterios vertidos es el semi autoritario, siendo el democrático el que debieran seguir.

Pregunta 7: El algoritmo seguido para la toma de decisiones y delegación de autoridad no es el correcto.

Pregunta 8: Existe como regularidad referir como causas de los incumplimientos de las metas de los objetivos priorizados, la insuficiente planificación de controles a las

actividades que se planifican y la no idoneidad de los docentes y de las estructuras subordinadas.

Pregunta 9: No logran determinar las causas de los problemas que afectan el cumplimiento de los objetivos priorizados en la educación.

Pregunta 10: Reconocen que les falta conocimientos y habilidades en dirección para poder enfrentar el reto que significa la dirección de un centro mixto y lograr el fin de la educación.

La entrevista grupal a los jefes de departamento de las educaciones primaria, secundaria básica, preuniversitario y técnica profesional de la Dirección Provincial de Educación (anexo 4) con el objetivo de determinar las necesidades que presentan los directores en los conocimientos y habilidades de dirección corroboró la necesidad de su preparación en el contenido de **Dirección**.

Principales potencialidades y necesidades de los directores de centros mixtos.

Potencialidades

- Constituyen una fuerza de vanguardia y comprometida con la Revolución.
- Presentan buena salud lo que le permite consagrarse al trabajo.
- Tienen el nivel requerido para el cargo.
- Poseen experiencia laboral.
- Son profesores categorizados como instructores.
- Unos son máster, otros se encuentran cursando la Maestría en Ciencias de la Educación.

Necesidades

- Dominio insuficiente de *conocimientos* que resultan indispensables en el cumplimiento de las funciones de dirección para un correcto desempeño, tales como:
 - Documentos rectores que norman lo instituido por la política educativa para la dirección de los centros mixtos.
 - Temas sobre la dirección por objetivos con acciones dirigidas a darle cumplimiento a las prioridades establecidas desde su planeación estratégica.
 - Manejo y solución de conflictos.

- El liderazgo del cuadro como premisa para la obtención de resultados satisfactorios.
- Carencias en el desarrollo de habilidades en dirección, lo cual se aprecia en :
 - Fallas en la planificación, organización y dirección de las reuniones del sistema.
 - Poca profundidad y objetividad en la determinación de los verdaderos problemas que afectan la calidad del proceso docente educativo, así como de todos los factores implicados.
 - Fallas en la delegación de autoridad
 - Insuficiencias en la toma de decisiones acertadas y oportunas.
 - Carencias en el uso de habilidades comunicativas.

2. 2. Propuesta de talleres metodológicos y sus fundamentos

En este epígrafe se presenta la propuesta de talleres metodológicos y los fundamentos teóricos y metodológicos que asumimos para responder de manera científica y con rigor al problema.

Proponemos el taller metodológico como forma de organización para la preparación de los directores de centros mixtos teniendo en cuenta el fundamento de que la actividad profesional pedagógica se concreta en la práctica. Ello hace que adquiera una cualidad especial al tener en cuenta la contradicción teoría-práctica.

El desarrollo educacional alcanzado en los últimos años ha permitido el empleo de los talleres metodológicos como forma de organizar el trabajo, a partir de las necesidades de los directores, teniendo en cuenta los nuevos enfoques pedagógicos y el ineludible debate y reflexión que debe desarrollarse en los colectivos de directores, u otros escenarios de preparación, basado fundamentalmente en el espíritu cooperador que debe caracterizarlos.

A partir de estas ideas se impone conceptualizar los talleres metodológicos 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.”*^{xvii}

Lo que indica que al utilizarlo como forma organizativa se persigue asegurar un

espacio para la participación y reflexión de los directores, lo que de hecho propicia una eficaz forma de elevación del nivel científico-metodológico de los integrantes que participan en los mismos. Se considera además el caudal de posibilidades que ofrece a la preparación de los directores de centros mixtos al imprimirle un enfoque participativo-reflexivo que propicia informar y motivar el desarrollo de capacidades, para corregir actitudes, para consolidar nuevas visiones y permitirles desarrollar sus funciones dentro de un nuevo tipo de institución educativa creada con el propósito de responder a las demandas sociales actuales, formar fuerza de trabajo calificada en aquellas especialidades donde sea necesario y posible, aprovechar al máximo los recursos humanos, materiales y financieros y acercar los servicios educacionales a las áreas de residencia.

Por lo mismo se consideran de gran utilidad los referentes teórico-prácticos de Delci Calzado sobre esta forma de trabajo metodológico 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, que responde a las tendencias más actuales del proceso de enseñanza aprendizaje. Lo anterior resulta conveniente a los propósitos de la presente investigación. 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”*. Es importante 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”^{xviii}*.

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 entorno a la temática objeto de debate. Por ello para su adecuado desarrollo se requiere de una

preparación previa por los participantes. Lo anterior condiciona el momento y la forma de realización del taller como tal. Constituye una experiencia de trabajo metodológico grupal que admite la participación de directivos de diferentes centros como lo requiere el problema que se aborda en esta investigación.

Un análisis integrador de dichas definiciones permitió a la autora del trabajo seleccionar el taller como forma de organización de la preparación a los directores de centros mixtos debido a que tradicionalmente el método que se emplea para impartir la preparación es la exposición de temas según lo planificado y no se propician espacios para modelar en la práctica, aspecto que limita las posibilidades para el debate y análisis reflexivo, la socialización de experiencias y el trabajo cooperado. Predominan los temas generales sin tener en cuenta la atención diferenciada.

Por tanto, el taller ocupa un espacio donde se promueve el aprender a aprender, a ser y a saber hacer por medio de la comunicación y la reflexión crítica, en un ambiente desarrollador y creativo.

Los talleres desde el punto de vista filosófico se fundamentan 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 o ciencia es condición previa para comprender y plantear las relaciones que se establecen entre los objetivos, los contenidos, métodos, medios y formas de organización y sólo desde este conocimiento es posible el empleo de los talleres, por su enfoque práctico y aprovechar de manera óptima los avances actuales de las ciencias pedagógicas. Por tanto una concepción dialéctica y transformadora del trabajo metodológico consiste en asimilar el valor del intercambio, reflexión y participación activa de los directores. Lo anterior exige de un enfoque más participativo y reflexivo de la preparación que reciben los directores.

El enfoque histórico-cultural comprende cómo la psiquis tiene un carácter activo en la regulación de la actuación del director 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 muy imperioso destacar, al menos dos niveles evolutivos: el de sus capacidades reales y el de sus posibilidades para aprender con la ayuda de los demás, por lo importante que resultan las actividades cooperativas en los talleres. La diferencia de estos dos niveles es lo que Vigotsky 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”*^{xix}.

Características Generales:

Título: Talleres metodológicos para la preparación en dirección a directores de centros mixtos.

Antecedentes: Se desarrollan atendiendo a la insuficiente preparación que poseen los directores de centros mixtos en conocimientos y habilidades para ejercer la dirección científica educativa.

Total de horas: 24 horas.

Coordinadores:

Lic. Odalis Emilia Carranza Ojeda

MSc. Virginia Bárbara Pérez Payrol

MSc. Gladis Cañizarez Cañizarez

Fecha de inicio: febrero de 2010

Fecha de terminación: mayo de 2010.

Fundamentación. Las crecientes exigencias que la sociedad cubana plantea a la Educación—determinadas básicamente por las transformaciones que tienen lugar en el contexto actual—apuntan a la necesidad de preparar a los directores de centros

mixtos mediante un proceso permanente que les proporcione los conocimientos y habilidades prácticas para dirigir científicamente el desarrollo educacional.

Esta necesidad se expresa a través del marcado interés que manifiesta la autora por dotarlos de las especificidades de la dirección científica educacional, en función de satisfacer el conjunto de regularidades antes referidas, razón que explica la propuesta de talleres metodológicos.

Concebido el desarrollo de los mismos como forma de organización de la preparación y momento fructífero para el intercambio entre los directores en torno a la búsqueda de las mejores prácticas y soluciones innovadoras con relación a los conocimientos y habilidades de la práctica de dirección.

Los talleres serán desarrollados con un enfoque participativo-reflexivo, a través de la creación de un espacio para la colaboración, abierto y de confianza que permita la reflexión, el análisis, la argumentación, así como la confrontación de saberes y experiencias con relación a la práctica educativa, de forma que se promueva un crecimiento profesional y personal evidenciado en el empleo de los conocimientos, habilidades y manifestaciones de actitudes desarrolladas en el proceso de preparación para asumir con éxito las funciones que desempeñan.

Objetivo general:

- Contribuir a la preparación de los directores de centros mixtos en los conocimientos teóricos y habilidades prácticas para ejercer la dirección científica educacional.

Objetivos específicos:

- Promover en los directores el desarrollo de conocimientos teóricos sobre los documentos rectores de la política educativa.
- Desarrollar habilidades para la adecuada planificación del sistema de trabajo.
- Reflexionar sobre el ejercicio del liderazgo y la toma de decisiones del director de centro mixto.
- Desarrollar habilidades para la planificación y desarrollo de reuniones eficientes.
- Reflexionar acerca de cómo identificar y proponer solución a los problemas de la práctica profesional directiva

- Promover aprendizajes en el desarrollo de habilidades para una comunicación asertiva.
- Reflexionar sobre el manejo de conflictos en las relaciones interpersonales.
- **Plan Temático:**

Tema	Título	Horas Presenciales	Horas No presenciales
1	Documentos normativos para el ejercicio de la dirección educacional.	4	4
2	La adecuada planificación del sistema de trabajo.	4	4
3	El ejercicio del liderazgo y la toma de decisiones del director.	4	4
4	Planificación y desarrollo de reuniones eficientes.	4	4
5	Identificación y solución de problemas.	4	4
6	Habilidades para la comunicación	4	4
7	Manejo y solución de conflictos.	4	4
		28	28
Total de Horas clases	56	28	28

Orientaciones metodológicas.

La propuesta cuenta con 7 talleres (Anexo 6), que serán desarrollados en la Preparación a directores de centros mixtos diseñada por la Subdirección Provincial de las Educaciones Primaria, Secundaria Básica y Pre Universitaria de Cienfuegos. Los talleres se caracterizan por propiciar el empleo de técnicas y vías para la reflexión y el intercambio participativo, de modo que le imprima energía, rapidez e intensidad a la preparación de los directores sobre diversos contenidos y habilidades

de interés para su preparación en dirección. Desde esta perspectiva, cuentan con:

1. Actividades práctico-reflexivas con el empleo de técnicas participativas para determinar los problemas en el desempeño de la dirección educacional, sus causas y la búsqueda de soluciones en correspondencia a situaciones concretas, tales como: “Como estar dos horas hablando sin decir nada”, “Situaciones y roles múltiples en la solución de problemas”, “En busca de un consejo,” “Todos, alguien, cualquiera y nadie”. La presentación de problemas y situaciones que se enfrentan en la práctica educativa para reflexionar y encontrar soluciones entre todos los participantes.
2. La presentación de situaciones de la práctica educativa y su solución.

La dirección de los talleres que se proponen va a estar a cargo de los profesores asistentes del Departamento de Dirección Científica y de la autora, que actuarán como coordinadores o facilitadores por ser los que mayor experiencia poseen en la problemática a debatir. Deben ser conducidos en un ambiente informal y lo suficientemente dinámico y flexible para ajustarse a las necesidades que se presenten. El 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 los directores en cada tema, descubrir las vías que le permitan estimular al grupo mediante la introducción de materiales nuevos o la modificación del orden de presentación de los mismos, teniendo en cuenta las necesidades específicas de los participantes. El conductor puede auxiliarse de otras personas con más experiencia en el cargo, de invitados especiales, de especialistas e investigadores en el campo de la materia a tratar, de forma que se logre que el debate sea lo más objetivo, profundo y enriquecedor posible.

Para el desarrollo de los talleres se proponen tres momentos:

- I. **Momento de apertura.** Se presenta el tema y las ideas fundamentales para su desarrollo; se recogen criterios acerca de la preparación realizada; se toman las expectativas de los participantes; se dan a conocer las reglas del trabajo en grupo; entre otros.

II. **Momento de desarrollo.** Amplio debate crítico y creativo del grupo. Se comparten las mejores prácticas y experiencias, las mejores propuestas y soluciones innovadoras. Se sigue una dinámica de reflexión que va de la reflexión individual del trabajo de creación previo, a la reflexión grupal colaborativa, y de esta a la individual enriquecida por los aportes del trabajo en grupo.

III. **Momento de cierre.** Se valoran y recuperan los mejores aciertos, propuestas y soluciones; se atiende la satisfacción de las expectativas y se orienta el próximo taller.

Evaluación. Se realizará de forma sistemática a partir de los conocimientos, habilidades y actitudes que evidencie cada participante.

Bibliografía.

Seminario Nacional de Preparación del curso escolar 2010-2011. (2010). La Habana: MINED.

_____. (1998). El Taller: una alternativa de forma de organización del proceso pedagógico en la preparación profesional del educador. Tesis de Maestría en Ciencias de la Educación. Instituto Superior Pedagógico, Cienfuegos.

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

RICO MONTERO, P. (2003). La zona de desarrollo próximo: procedimientos y tareas de aprendizaje. La Habana: Pueblo y Educación.

MSc. VERENA PÁEZ y MSc. ROSA MARÍA MASÓN. Perspectivas y retos de la Política Educacional Cubana en los umbrales del siglo XX. Artículo de Nociones de Sociología, psicología y pedagogía. Colectivo de autores.

La selección de los temas y el contenido para los talleres.

En sentido general se partió de las necesidades detectadas en los directores de centros mixtos en conocimientos y habilidades de dirección durante la práctica educativa a partir de instrumentos aplicados. Como resultado de la indagación con los propios directores y la colaboración del Órgano de Cuadro y jefes de departamento de las educaciones provinciales.

Durante los talleres metodológicos aparecen sesiones dedicadas a que los integrantes, tanto en equipo como en plenaria identifiquen y expongan con espontaneidad las barreras que consideran presentan respecto al tema que se está

abordando en el mismo. Este resulta un ejercicio vital para la comprensión de los problemas y la necesidad del cambio; pues los sensibiliza con sus limitaciones.

La elaboración de los talleres metodológicos se realizó de forma participativa, se tuvo en cuenta el criterio de todas las personas implicadas e identificadas con la preparación de los directores de los centros mixtos. Se desarrolló una reunión de coordinación con los 20 directores de estos centros, a través del cual se obtuvo un grupo de criterios relacionados con las exigencias que cumplen los talleres metodológicos que propiciarán su preparación. Partir del diagnóstico del nivel de desempeño de los directores a quienes van dirigidos. prepararlos en conocimientos y habilidades imprescindibles para lograr un correcto desempeño que se corresponda con las prioridades del MINED. Resultan significativamente prácticos en su contenido para los directores de centros mixtos.

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, para elaborar y construir, finalmente el análisis de los resultados.

Se combinan en ellos el trabajo de autopreparación 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.

Bibliografía que se orientará previo al primer taller para la autopreparación de los participantes

Aspectos a trabajar de forma independiente como autopreparación para el primer Taller Metodológico:

Documentos normativos en el ejercicio de la dirección educacional.

¿Qué es la Política Educativa?

Documentos que norman la Política Educativa Cubana, en general y específicamente los de las educaciones que integran los centros mixtos.

Consideraciones acerca de la Política Educativa y su cumplimiento por parte de los

directores de las instituciones escolares.

Bibliografía:

Seminario Nacional de Preparación del curso escolar 2010-2011. (2010). La Habana: MINED.

Msc. Verena Páez y MsC. Rosa María Masón. Perspectivas y retos de la Política Educacional Cubana en los umbrales del siglo XX. Artículo de Nociones de Sociología, psicología y pedagogía. Colectivo de autores.

Msc. Rosa M. Masón. La política educativa y los cambios en la Secundaria Básica. Artículo de Nociones de Sociología, psicología y pedagogía. Colectivo de autores.

Documento de Trabajo del Director de Preuniversitario. (2007). La Habana: MINED.

La Política Educacional Cubana y Aspectos Generales de la Pedagogía. Pedagogía. (1984).

Documentos Rectores para el trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno. La Habana: (2009).

Sergio H. Alonso Rodríguez. Diplomado en dirección científica educacional y supervisión educativa, 2003. . (Soporte digital).

Dr. Alberto D. Valle Lima. La gestión Educativa actual. Cáp. I La dirección de la escuela de Educación Básica General. 2007. Bibliografía y Referencias.

Taller #1.

Tema: Documentos que norman la actividad de dirección educacional.

Objetivos: Reflexionar acerca del cumplimiento de los documentos normativos de la dirección educacional.

Contenidos:

¿Qué es la Política Educativa?

Documentos que norman la Política Educativa Cubana, en general y específicamente los de las educaciones que integran los centros mixtos.

Documentos rectores para el trabajo de dirección educacional.

Consideraciones acerca de la Política Educativa y su cumplimiento por parte de los directores de las instituciones escolares.

Métodos: Discusión

Medios: Bibliografía relacionada con los documentos que norman la política educativa cubana y documentos rectores para la dirección de los procesos.

Primer Momento:

Presentación del tema y objetivos

Introducción. (Presentación del curso y estructura del mismo)

Antecedentes del curso.

Exploración acerca del dominio de los documentos que norman la Política Educativa cubana por parte de los directores de centros mixtos.

Comentario de las reflexiones de los contenidos estudiados en la bibliografía consultada sobre Política Educativa.

Intercambio de criterios acerca del por qué se aprecian insuficiencias en el dominio y aplicación de lo normado por la Política Educativa.

Reflexión acerca de la necesidad de que los directores dominen y apliquen lo establecido en los documentos rectores del trabajo de dirección educacional.

Segundo Momento:

Trabajo por equipos de los documentos listados.

Listar las indicaciones que mejor se han aplicado y las que más dificultades han presentado de cada documento normativo.

Análisis y debate sobre las causas.

En todo momento se tomará nota de lo dicho.

Tercer Momento:

Exposición de los resultados del análisis.

Resumen y análisis de los resultados del taller con los participantes.

La conductora del taller 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 autopreparación 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.

Evaluación: oral, práctica

Aspectos a trabajar de forma independiente como autopreparación para el próximo Taller Metodológico:

- Conceptos de dirección, eficiencia, planificación.
- Organización del trabajo de la institución escolar.
- La planificación por objetivos priorizados del MINED
- Planes que elabora la institución.
- El tiempo.

Bibliografía:

Objetivos priorizados del Ministerio de Educación durante el curso escolar 2010-2011.
Dirección estratégica y administración por objetivos en el MINED. Curso para directores municipales. Alonso Rodríguez, Sergio h. -- La Habana: MINED, 1997.
El sistema de trabajo del MINED. - - 123h. - - Tesis de Doctorado. – Alonso Rodríguez, Sergio h iccp, La Habana. 2002.

Modelo de la Escuela Primaria

Modelo de Secundaria Básica

Documento de Trabajo del Director de Preuniversitario. (2007). La Habana: MINED.
Modelo del profesional de la Enseñanza Técnica Profesional.

Taller # 2.

Tema: La adecuada planificación del sistema de trabajo.

Objetivo: Desarrollar habilidades para la adecuada planificación del sistema de trabajo.

Contenido:

Conceptos de dirección, eficiencia, planificación.
Organización del trabajo de la institución escolar.
La planificación por objetivos priorizados del MINED
Planes que elabora la institución.
El tiempo.

Método: Discusión.

Medios: Bibliografía sobre planificación del trabajo

Primer momento:

Presentación de temas y objetivos.

Exposición de las actividades orientadas por equipo: criterios, conceptos sobre planificación por objetivos, la importancia del tiempo.

Propuesta sobre diez formas de lograr eficiencia directiva. Se definirá los planes que elabora la institución educativa: Su frecuencia.

Reflexión y debate acerca de:

1. La importancia de una adecuada planificación del trabajo.
2. Etapas de la planificación del sistema de trabajo.
3. Derivación de las acciones.

Segundo Momento:

La conductora del taller estructura el grupo en equipos para proceder a la elaboración de los planes donde se proyecte el trabajo del mes como actividad práctica.

Exposición de los trabajos.

Tercer Momento:

Resumen y análisis de los resultados. Se dará lectura al cuento El Banco de la vida (anexo 7)

La conductora del taller 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.

Evaluación: oral.

Aspectos a trabajar de forma independiente como autopreparación para el

próximo Taller Metodológico:

Liderazgo del dirigente.

Conceptos de dirección, líder, liderazgo, autoridad.

Toma de decisiones.

Bibliografía:

Armado Pérez Betancourt y Carlos B. Díaz Llorca (2003). Capítulo I El Directivo: guía y ejemplo.

La Dirección del Trabajo de la Escuela. Ministerio de Educación. Curso 1993-1994.

Dr. Alberto D. Valle Lima. La gestión Educativa actual. Cáp. IV y V. La toma de decisiones en la gestión educativa actual. (Soporte Digital)

Taller # 3.

Tema: La posición de liderazgo y la toma de decisiones del director.

Objetivo: Reflexionar acerca del desempeño del director a partir de la posición de liderazgo y la toma de decisiones.

Contenido:

Liderazgo del dirigente.

Conceptos de dirección, líder, liderazgo, autoridad.

Toma de decisiones.

Método: discusión

Medios: Bibliografía relacionada con el papel del líder, la posición de liderazgo y la toma de decisiones.

Primer momento:

Cada equipo expondrá y debatirá, tanto lo estudiado durante la auto preparación como los criterios, opiniones, puntos de vista sobre:

- El liderazgo.

- La autoridad.

- La toma de decisiones, así como la relación entre ellos.

-Resumir las diez situaciones más decisivas a partir de las propuestas de los integrantes del taller.

Segundo momento:

La conductora del taller propone la una situación relacionada con el tema apropiada para construir colectivamente el conocimiento.

Estructura el grupo en equipos para proceder al debate de los resultados de los ejercicios realizados en la actividad práctica.

Exposición de los trabajos.

Tercer momento:

La conductora del taller asignará a cada equipo problemas que se presentan durante el Proceso Docente Educativo en la institución escolar y fuera de ella, en que el director deberá asumir una posición de liderazgo. Para ello se les pedirá que se auxilien de la técnica participativa: Descúbralo usted y Juego de alternativas. (anexos 8 y 9).

Cada equipo presentará ante el grupo la solución que consideran debe dar el director a cada problema a partir de su posición de liderazgo.

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.

Evaluación: oral, práctica.

Aspectos a trabajar de forma independiente como autopreparación para el próximo Taller Metodológico

Reuniones del sistema.

Auto preparación para las reuniones.

Objetivos de cada reunión.

Derivación coherente de los objetivos en el sistema de reuniones

Redacción de los acuerdos

Bibliografía para la auto preparación del próximo taller metodológico:

Lugarini, Edoardo. Hablar y Escuchar. Por una didáctica del "saber hablar" y del "saber escuchar. Signos, Teoría y Práctica de la Educación - nº 14 - enero marzo 1995 - issn: 1131-8600.

Resolución Ministerial No. 150/2010. Reglamento del trabajo metodológico del Ministerio de Educación. Curso escolar 2010-2011.

El trabajo metodológico en la escuela. Educación general politécnica y laboral. Colectivo de autores. Ed. Pueblo y Educación. (1980).

La Dirección del Trabajo de la Escuela. Ministerio de Educación. Curso 1993-1994.

Taller # 4.

Tema: La planificación y realización de reuniones eficientes.

Objetivo: Desarrollar habilidades para la planificación y desarrollo de reuniones eficientes.

Contenidos:

Reuniones del sistema.

Concepto de reuniones eficientes

Auto preparación para las reuniones.

Objetivos de cada reunión.

Derivación coherente de los objetivos en el sistema de reuniones

Redacción de los acuerdos

Los 16 NO de las reuniones. Personajes que se encuentran en la misma.

Primer momento:

- Presentación del tema y objetivo

- Exposición por parte de los equipos de los aspectos asignados para la auto preparación para el tema.

- Análisis y debate colectivo de los aspectos abordados durante la autopreparación.

Segundo momento:

Trabajo en equipos:

Planificar un sistema de reuniones de un mes para el centro mixto.

Definir y analizar los objetivos de cada una, así como aspectos importantes que no deben faltar en su desarrollo, desde el punto de vista técnico –metodológico.

Presentar situaciones o problemas que se dan en las reuniones para que los integrantes propongan las soluciones.

Exposición de las actividades asignadas a cada equipo.

Análisis y debate colectivo de los aspectos abordados.

La facilitadora presentará la técnica participativa Como estar dos horas hablando sin decir nada. (anexo 10), apropiada para reflexionar sobre la necesidad de desarrollar

reuniones eficientes. Y los 16 NO de una reunión. (anexo 11).

Tercer momento:

Resumen y análisis de los resultados del trabajo metodológico.

Se analizará el tema sobre reuniones necesarias e innecesarias. Para las innecesarias, proponer alternativas.

La conductora del taller realiza las conclusiones y orienta los aspectos esenciales en que deben auto prepararse para el próximo Taller metodológico.

Métodos: Discusión

Medios: Bibliografía en relación con la planificación y realización de reuniones eficientes.

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 en relación con la comunicación.

Evaluación: oral, práctica.

Aspectos a trabajar de forma independiente como autopreparación para el próximo Taller Metodológico.

- Problemas de la práctica profesional. Conceptualización
- Métodos y vías para proponer soluciones a los problemas

Bibliografía:

Pérez Betancourt. El directivo y la ideología organizacional cubana. Capítulo VI, Los problemas no esperan, hay que... solucionarlos. (Pág. 123-145)

Dra. Ana María Fernández. Solución de conflictos en las relaciones interpersonales.

Taller # 5.

Tema: Identificación y solución de problemas.

Objetivo: Reflexionar acerca de cómo identificar y proponer solución a los problemas de la práctica profesional del director.

Contenido:

- Problemas de la práctica profesional. Conceptualización.
- Métodos y vías para proponer soluciones a los problemas.

Métodos: Discusión.

Medios: Bibliografía, texto problemas de la comunicación en la práctica profesional y técnicas participativas.

Primer momento:

Presentación del tema y objetivos.

Reflexión y debate acerca del concepto de problema, a qué se consideran problemas de la práctica profesional directiva en la institución escolar y específicamente en los centros mixtos, en qué momentos y circunstancias se pueden presentar.

¿Están contemplados en algún documento?

Segundo momento:

La conductora del Taller comenzará la sesión reflexiva por medio de preguntas acerca de los pasos que el director debe tener en cuenta durante el proceso de identificación de los problemas y sus causas, así como para la propuesta de soluciones.

La conductora presentará una técnica participativa apropiada para la identificación de los problemas y para la propuesta de soluciones de forma colectiva: Situaciones y roles múltiples en la solución de problemas (anexo12).

Tercer momento:

La conductora propondrá a los integrantes de cada equipo que escojan una técnica y que por medio de ella, identifiquen un problema real de su práctica directiva o que sometan a análisis por medio de los pasos de la técnica escogida alguno de los problemas que han traído. Luego propondrán las soluciones entre todos.

Una vez concluida esta sección se pasará a la presentación en plenaria del trabajo realizado por los equipos.

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.

Evaluación: oral, práctica.

Aspectos a trabajar de forma independiente como autopreparación para el próximo Taller Metodológico:

Habilidades para la expresión: claridad en el lenguaje, fluidez verbal, originalidad,

ejemplificación, argumentación, síntesis, elaboración de preguntas, contacto visual, expresión de sentimientos coherentes y uso de recursos gestuales.

Bibliografía para la auto preparación del próximo taller metodológico.

Las habilidades para la comunicación. Centro Iberoamericano para la Formación. Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona"

Documento de Trabajo del Director de Preuniversitario. (2007). La Habana: MINED.

Las relaciones humanas y la comunicación. Centro Iberoamericano para la formación. Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona"

Comunicación y grupo. Colectivo de Investigación Educativa "Graciela Bustillos". (2003) Asociación de Pedagogos de Cuba.

Lic. Ana María Fernández González. Las Habilidades para la Comunicación Centro Iberoamericano para la Formación Pedagógica y la Orientación Educacional. CIPOE. Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona" Comunicación educativa. Ana María Fernández González. –"La Habana":Ed. Pueblo y Educación, 2002. –92p.

Taller # 6.

Tema: Habilidades para la comunicación.

Temáticas: Habilidades para la expresión: claridad en el lenguaje, fluidez verbal, originalidad, ejemplificación, argumentación, síntesis, elaboración de preguntas, contacto visual, expresión de sentimientos coherentes y uso de recursos gestuales.

Objetivo: Promover en los directores el desarrollo de habilidades para la comunicación con sus subordinados en el proceso de dirección.

Contenidos: Habilidades para la expresión: claridad en el lenguaje, fluidez verbal, originalidad, ejemplificación, argumentación, síntesis, elaboración de preguntas, contacto visual, expresión de sentimientos coherentes y uso de recursos gestuales.

Método: Discusión.

Medios: Literatura sobre habilidades comunicativas.

Dirección, organización e higiene escolar. VALLE LIMA, A. y GARCÍA BATISTA, G. (2007), Resolución 118 y 119/2008.

Primer momento:

Presentación del tema y objetivos

Introducción. (Presentación del curso y estructura del mismo)

Antecedentes del curso.

Exploración acerca del dominio de los documentos que norman el desarrollo de las habilidades comunicativas en general y las necesarias al director de centro mixto para su labor de dirección.

Comentario de las reflexiones de los contenidos estudiados en la bibliografía consultada sobre habilidades comunicativas.

Intercambio de criterios acerca del por qué se aprecian insuficiencias en el dominio y aplicación de lo relacionado con el desarrollo de las habilidades comunicativas.

Reflexión acerca de la necesidad de que los directores de centros mixtos dominen y apliquen lo establecido en los textos sobre el desarrollo de habilidades para la comunicación.

Segundo Momento:

Trabajo por equipos de los documentos indicados.

Presentación de tarjetas portadoras de preguntas sobre la utilización de las habilidades comunicativas para la expresión y la observación del director de centro mixto y la reflexión en torno a situaciones concretas que cada uno ha tenido que enfrentar cuando las ha obviado en su práctica directiva.

Relacionar las habilidades comunicativas más logradas y las que más dificultades han presentado en su intercambio comunicativo.

Análisis y debate sobre las causas.

Para cerrar el segundo momento la facilitadora realizará una técnica participativa para estimular el entusiasmo de los directores por apropiarse de las habilidades para lograr una comunicación asertiva en la dirección de los centros mixtos.

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

Tercer Momento:

Exposición de los resultados del análisis.

Resumen y análisis de los resultados del taller con los participantes.

La conductora del taller 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.

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 de los análisis.

Evaluación: oral.

Aspectos a trabajar de forma independiente como auto preparación para el próximo Taller Metodológico:

Conceptualización del conflicto.

- Problemas de la práctica directiva en el manejo de conflictos.
- Métodos y vías para proponer soluciones a los conflictos.

Bibliografía para la auto preparación del próximo taller metodológico

Pérez Betancourt. El directivo y la ideología organizacional cubana. Capítulo VI, Los problemas no esperan, hay que... solucionarlos. (Pág. 123-145)

Comunicación y grupo. Colectivo de Investigación Educativa "Graciela Bustillos". (2003) Asociación de Pedagogos de Cuba

Dra. Ana María Fernández. Solución de conflictos en las relaciones interpersonales

Taller # 7.

Tema: Manejo y solución de conflictos.

Objetivo: Facilitar conocimientos para llegar a la comprensión del conflicto y proponer las vías para el manejo correcto de los mismos en la práctica directiva.

Contenido:

- Conceptualización del conflicto.
- Problemas de la práctica directiva en el manejo de conflictos.
- Métodos y vías para proponer soluciones a los conflictos.

Métodos: Discusión.

Medios: Bibliografía sobre conflictos y su solución.

Primer momento:

Presentación del tema y objetivos.

Reflexión y debate sobre los puntos claves sobre el conflicto, las cuatro "Aes" en el

manejo de los mismos, qué se consideran problemas de la práctica profesional de los directores de centros mixtos, en qué momentos y circunstancias se pueden presentar. ¿Están contemplados en algún documento?

Segundo momento:

La conductora del taller comenzará la sesión reflexiva mediante una técnica participativa a partir de la lectura “**Todos, alguien, cualquiera y nadie**”, (anexo 13) lo que los estimulará para el análisis de la situación de conflicto que se presentará. Solicitará a cada director las vías que utilizará en su solución a partir de las condiciones específicas de su centro.

Tercer momento:

La conductora propondrá a los integrantes que expongan las vías que emplearon para la solución del conflicto en su contexto individual y presenten el nivel de satisfacción logrado en cada uno de los implicados.

Se analizarán los cuatro pasos para abordar de forma positiva un conflicto y las cuatro “Aes” necesarias en el manejo de los mismos.

Una vez concluida esta sección se pasará a la presentación en plenaria del trabajo realizado por los equipos.

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.

Evaluación: oral, práctica.

2.3. Implementación y evaluación de la propuesta de Talleres

Los talleres metodológicos al ser escogidos para la preparación de los directores de centros mixtos en dirección, además de reunir las características expuestas en epígrafes anteriores deberán cumplir la *metodología* que se expone a continuación:

1.- Autopreparación previa de cada participante de manera individual sobre el tema.

Se considera que al propiciar la preparación previa para los talleres se están creando las condiciones para que los debates sean más participativos y se deja tiempo a la reflexión sobre temas ya estudiados, fundamentalmente a la ejecución práctica y solución de problemas. Desarrollar el contenido desde la búsqueda y procesamiento

independiente de la información que necesita, utilizando la bibliografía actualizada, lo que permite llegar a un proceso consciente, sistemático, organizado, auto controlado de la actividad independiente que movilice el desarrollo.

2.- Explorar el conocimiento que poseen los participantes sobre el tema que se está tratando en el taller.

Así en este momento se toma como punto de partida lo estudiado con anterioridad. Para ello se han orientado los temas, bibliografía y algunas tareas específicas relacionadas con estos.

El facilitador debe diagnosticar el dominio que tienen los participantes del contenido del tema que se tratará y sus vivencias en relación con el mismo. Esto es fundamental para el correcto desarrollo del taller.

3.- Contrastación de las definiciones que son claves en el tratamiento del tema.

Cada taller, en su primer momento cuenta con una sección para trabajar con las definiciones de los conceptos que son claves en el desarrollo del mismo; entre ellos: dirección, preparación, planificación, conocimientos, habilidades, funciones, dirección por objetivos, entre otros. Estos se localizan y estudian durante la autopreparación.

4.- Identificación de las barreras que encuentra cada director para desempeñar su actividad directiva, relacionada con el tema que se está tratando.

Durante los talleres dedicados a que los integrantes, tanto en equipos como en plenaria, identifiquen y expongan con espontaneidad las barreras que consideran presentar respecto al tema que se está abordando en el mismo. Este resulta un ejercicio vital para la comprensión de los problemas y la necesidad del cambio.

5.- Socialización sobre aquellas experiencias positivas entre los presentes que tienen que ver con la práctica profesional relacionada con el tema.

Esta actividad como la anterior también ayuda a imprimir la energía y activismo que se pretende con el taller, pues las experiencias positivas en la solución de las situaciones o problemas de la práctica profesional relacionadas con el tema contribuyen a la modelación de lo más acertado, tanto para enriquecer la reflexión como la actividad práctica. Aquí se aconseja listar lo aportado por los presentes en estos dos pasos anteriores que servirán para llegar al próximo.

6.-Elaboración de regularidades teórico-prácticas a partir del consenso de todos los

participantes.

Teniendo en cuenta las cuestiones analizadas anteriormente se elaboran las regularidades de los contenidos teóricos y las reflexiones sobre la práctica, lo que permitirá un nivel de concreción y objetividad en el dominio de lo tratado.

7.- Demostración de actividades prácticas de los aprendizajes y el desarrollo de habilidades intelectuales y prácticas adquiridas durante el taller: “aprender a hacer; aprender a ser”.

Los talleres propiciarán como actividades indispensables la elaboración de acciones con un enfoque correctivo y desarrollador a partir de la experiencia y socialización de los aprendizajes, así como de la modelación de estos.

8.- Autoevaluación y proyección de los niveles de ayuda.

Es de gran utilidad que cada integrante autoevalúe su desempeño durante el taller y en los aprendizajes realizados acerca de los temas tratados para, a partir de ese criterio accionar con los diferentes niveles de ayuda que requiera cada cual para adquirir la preparación que se aspira.

Para la implementación de la presente propuesta de talleres de preparación de los directores de centros mixtos en la provincia Cienfuegos, se inició con la **etapa de negociación** a través del despacho con la Jefa del Órgano de Cuadro, 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 del mismo. En ese despacho se precisaron los temas con los que se trabajaría, así como la selección de la muestra, que en este caso sería coincidente con la población, los mismos participarían en las acciones de la investigación a realizar, se fundamentó la selección de los tres profesores que conducirían los diferentes talleres metodológicos, se previeron los horarios en que se desarrollarían, tanto la preparación de los que conducirían los talleres, como del desarrollo de estos, de manera que en un período de cuatro a cinco meses ya se pudieran apreciar los resultados iniciales en la práctica profesional de los directores.

Durante la **etapa organizativa** también se analizó con detenimiento las condiciones indispensables que debían reunir los locales y medios que se emplearían para las referidas preparaciones, cuestiones en las que se recibió el apoyo decidido e

incondicional del consejo de dirección de Educación Provincial.

La **etapa preparatoria** incluyó la selección de los temas que servirían de marco para iniciar el proceso.

Inicialmente se desarrolló un seminario con los conductores de los talleres referidos, se abordan las características de estos y las aspiraciones que se proponen, se escucharon sus necesidades y se les dieron todas las facilidades para el desempeño exitoso de la nueva misión, la cual asumieron con responsabilidad y sentido de pertenencia. Se les facilitaron los recursos y bibliografía necesaria para su auto preparación y se analizó con ellos, las orientaciones con suficiente antelación, el contenido que se trabajaría en cada uno para que pudieran realizar una adecuada autopreparación, condición indispensable para garantizar el éxito y los resultados esperados.

La **etapa de evaluación de los resultados** se orienta en función de valorar la efectividad de los talleres implementados para la preparación en Dirección de los directores de centros mixtos.

Para la evaluación del aprendizaje de los directores, se plantea la evaluación sistemática y continua durante el desarrollo de los talleres, así como la aplicación de técnicas participativas y lo positivo, a través de encuestas aplicadas al concluir los talleres.

Para evaluar la efectividad de la propuesta de talleres metodológicos se proponen los siguientes indicadores para medir el impacto a corto, mediano y largo plazo:

1. Conocimiento de los documentos rectores del trabajo educacional, que le permita aplicar las funciones generales de dirección en el centro mixto.
2. Demostrar el desarrollo de habilidades directivas en la confección del plan anual, mensual e individual, así como el plan de desarrollo individual de sus reservas y Reserva Especial Pedagógica –Reserva Especial Técnica por objetivos a largo, mediano y corto plazo en correspondencia con las exigencias de cada educación que integra el centro mixto, en la delegación de tareas a sus reservas, en la toma de decisiones acertadas, resolución de conflictos, definición de problemas y sus causas y desarrollo de una comunicación efectiva.

3. Desarrollo de habilidades en la evaluación del desempeño profesional de los docentes y la confección de los certificados de evaluación profesoral

Los talleres metodológicos para la preparación de los directores de centros mixtos fueron aplicados según lo convenido inicialmente por la Subdirección del Área Provincial de Primaria, Secundaria Básica y Preuniversitario. Se desarrollaron con carácter oficial durante los meses de febrero, marzo, abril y mayo de 2010 en los encuentros de preparación impartidos por esta subdirección.

A continuación se detalla el desarrollo de los mismos:

Taller 1.

El taller 1 responde al objetivo de reflexionar en torno al conocimiento de los documentos normativos para el trabajo de dirección educacional y su cumplimiento por parte de los directores de centros mixtos. Concepto de política educativa, resoluciones ministeriales e indicaciones metodológicas.

Documentos que norman la Política Educativa Cubana, en general y específicamente los documentos de la dirección los centros mixtos.

Fue impartido por la Lic. Odalis Emilia Carranza Ojeda, subdirectora del Área Provincial de Primaria, Secundaria Básica y Preuniversitario en Cienfuegos.

Este taller coincidió con la preparación metodológica de los directores de centros mixtos, se insertó como actividad práctica del mismo. Fue organizado a partir de los equipos de trabajo, en los que se incluyeron otros cuadros con experiencia en el tema. A cada equipo se le indicó el análisis y la reflexión sobre los aspectos teóricos más significativos orientados para la autopreparación. El mayor tiempo fue dedicado a la presentación de situaciones y problemas que enfrenta el director para hacer cumplir la Política Educativa en su centro y el conocimiento sobre los documentos normativos de la dirección educacional.

Este marcó el ascenso en el interés de los participantes por los talleres y por el aprendizaje de los contenidos incluidos en los mismos. En el momento del cierre valoraron como muy positivo la posibilidad que ofrecen de *hacer*, o sea *aprender haciendo* en la práctica, ante situaciones reales. Resultó muy interesante la relación de situaciones aportadas por los participantes y la búsqueda entre todos de la solución más acertada o el procedimiento para llegar a ella.

En todo momento se apreció un adecuado interés por los participantes y en la medida que se fue avanzando en la actividad se logró establecer la correcta comunicación y se materializó el espíritu cooperativo. El empleo de las técnicas participativas resultó de gran interés y facilitó el trabajo.

Durante la conclusión del taller y la reflexión con los participantes, la conductora destacó el interés mostrado por todos y lo que habían avanzado en su habilidad de trabajar y reflexionar en equipos, así como la celeridad para dar solución a los problemas planteados.

La coordinadora hizo un resumen de las cuestiones que fueron recogidas como acuerdos e incidencias de este taller y les recordó los aspectos en los que debía iniciar su preparación para el próximo. En este se trabajará lo relacionado con la planificación del sistema de trabajo, para ello se indicó la bibliografía por la que debían realizar la autopreparación sobre el tema.

El Taller 2.

La adecuada planificación del sistema de trabajo fue conducido por la MSc. Virginia Bárbara Pérez Payrol, profesora titular del Departamento de Dirección Científica de la Universidad de Ciencias Pedagógicas “Conrado Benítez”, quien al iniciar pidió a los participantes que se agruparan según los equipos de trabajo ya organizados con anterioridad para debatir que nuevos conocimientos que habían incorporado sobre los documentos normativos para la planificación del trabajo y la derivación coherente de las actividades.

Se realizaron exposiciones por parte de los equipos de las actividades orientadas, dirigidas a conceptos sobre planificación por objetivos y la importancia del tiempo.

Se ofrecieron propuesta sobre diez formas de lograr eficiencia directiva, a través de la planificación del trabajo.

Se desarrolló la técnica de participación lluvia de ideas, para conocer el estado emocional de los integrantes y estimularlos a participar activamente.

A partir de las condiciones creadas inicialmente se comienza indagando acerca de la preparación que traían para el desarrollo de la actividad y ello propició que en cada grupo se aprovechara el tiempo previsto para profundizar en las cuestiones teóricas que los prepararían para estar en condiciones de asumir las nuevas acciones que se

encaminarán a trabajar en función de la planificación del sistema de trabajo, el dominio de los contenidos teóricos y las habilidades que poseen para la elaboración de los diferentes planes. No todos los participantes asistieron con la preparación previa requerida, planteando la falta de tiempo.

Durante el análisis y debate colectivo de los conocimientos teóricos relacionados con el tema se dio prioridad a los conceptos más importantes, así como a una selección de documentos normativos, entre ellos, los objetivos priorizados para el trabajo del MINED y otra bibliografía de autores avezados en la materia. De gran significación resulta el tiempo dedicado a la reflexión e identificación de las cuestiones que presentan mayor dificultad a la hora de aplicarlas, así como la identificación de las causas. Este ejercicio es vital para emprender acciones y obtener resultados.

Al finalizar, la conductora resumió los acuerdos y las cuestiones que fueron recogidas como memorias de interés del taller y destacó como aspecto fundamental la activa participación de los asistentes y la actitud que asumieron de apoyar la organización de la actividad así como la que fueron asumiendo los que no pudieron prepararse bien al incorporarse a los debates con sus opiniones y experiencias. Se puntualizó además acerca de las cuestiones que deben seguirse profundizando para poder desarrollar con calidad los próximos talleres y, aunque se les entregó un folleto con las temáticas y organización de los diferentes talleres, se reflexionó en torno a lo que se trabajaría en el próximo taller: La posición de liderazgo y la toma de decisiones del director.

Estructura el grupo en equipos para proceder al debate de los resultados de los ejercicios realizados en la actividad práctica.

Exposición de los trabajos.

Taller 3.

Referido al ejercicio de liderazgo y la toma de decisiones del director, fue conducido por la MSc. Gladis Cañizarez Cañizarez, profesora asistente del Departamento de Dirección Científica. Se solicitó a los equipos que expusieran sus criterios sobre la autopreparación realizada a partir de la bibliografía orientada. Se expusieron y debatieron los criterios, opiniones, puntos de vista sobre el liderazgo, la autoridad y la toma de decisiones.

Resumieron las diez situaciones más decisivas a partir de las propuestas de los integrantes del taller.

La conductora, durante el debate en colectivo, luego de las exposiciones de los equipos de trabajo, llamó a profundizar en situaciones del proceso docente educativo en la institución escolar y fuera de ella, en que el director deberá asumir una posición de liderazgo. Para ello se auxiliaron de las técnicas participativas: Descúbralo usted y Juego de alternativas. (anexos 8 y 9 se repite)

Durante los debates pudo apreciarse que estos aspectos no han recibido la atención que merecen durante el trabajo de preparación de los integrantes del taller.

En la parte final del taller, se resumieron los acuerdos y los aspectos de mayor importancia debatidos y se dio oportunidad a varios participantes para que expresaran su opinión acerca de si cumplieron sus intereses de preparación y en qué medida se apropiaron de elementos para promover un cambio en sus concepciones y prácticas acerca del tema.

Los criterios fueron positivos, sobre todo destacaron la utilidad de las actividades para propiciar el conocimiento sobre el tema liderazgo y toma de decisiones, así como las habilidades necesarias para ponerlos en práctica.

La conductora del taller y la subdirectora Provincial del Área Primaria, Secundaria Básica y Preuniversitario consideran que a partir de este momento se da un impulso al trabajo, pues los talleres permiten aprender desde la teoría y la práctica, dando la oportunidad de reflexionar entre todos. También aportan agilidad a la preparación de los directores.

Pasó a orientar las cuestiones en las que deben prepararse con vistas al próximo taller en el cual se tratará La planificación y realización de reuniones eficientes.

La conductora del taller realiza las conclusiones y orienta los aspectos a tratar en el próximo, relacionados con la realización de reuniones eficientes.

Para ello orientó la bibliografía requerida y su forma de localización.

Taller 4.

El taller lo condujo la Lic. Odalis Emilia Carranza Ojeda, subdirectora del Área Primaria, Secundaria Básica y Preuniversitario en Cienfuegos. Para comenzar solicitó a los participantes que se agruparan según los equipos de trabajo ya

organizados con anterioridad para debatir qué nuevos conocimientos habían incorporado sobre reuniones del sistema, auto preparación para las mismas, y derivación coherente de los objetivos en el sistema de reuniones, así como la redacción de los acuerdos.

Un espacio importante fue dedicado a la planificación del sistema de reuniones de un mes, tanto las que planifica, organiza y dirige el director (consejo de dirección, claustro de profesores) como las que planifica y controla, (Colectivo de ciclo, colectivo de grado, reunión de departamento), luego se presentaron los objetivos de cada una y aspectos importantes que no pueden faltar, así como a la exposición de situaciones que se presentan en estas que dificultan su optimización, también a las soluciones que fueron planteadas. En este momento se presentaron los 16 NO de una reunión (anexo 11, se repite) y se pidió a cada equipo que identificaran los que más inciden en sus reuniones.

Se presentó una lista de reuniones innecesarias que se realizan y se pidió numerar las situaciones que se presentan en este tipo de reuniones.

A continuación se reunieron en plenaria y cada equipo expuso su propuesta y solución. Se pidió a los participantes sus opiniones sobre los resultados obtenidos en esta sesión de trabajo y cada integrante expuso una situación de las que obstaculizan sus reuniones y entre todos aportaron ideas a su solución.

Se apreció una comunicación muy favorable al desarrollo de los talleres y los aprendizajes que estos proporcionan.

La coordinadora hizo un resumen de las cuestiones que fueron recogidas como acuerdos e incidencias de este taller y les recordó los aspectos en los que debían estudiar como preparación para el próximo, que estará dedicado a la identificación y solución de problemas.

Para ello indicó la bibliografía por la que debían realizar la auto preparación sobre el tema.

Taller 5

El taller 5, dedicado al tema problemas que se dan en la práctica directiva con respecto a la identificación.

Este fue conducido por la MSc. Virginia Bárbara Pérez Payrol, profesora titular del

Departamento de Dirección Científica de la Universidad de Ciencias Pedagógicas “Conrado Benítez”. Se realizó una introducción donde se propició el esclarecimiento y definición sobre que es un problema, cómo determinar sus causas, a partir de la bibliografía consultada y del conocimiento aportado por la experiencia de dirección.

En los talleres se expusieron algunos ejemplos de problemas de su propia práctica diaria. Una de las cuestiones sobre las que se centró el análisis y la reflexión acerca de este particular es que los problemas se presentan y muchas veces sin preverlos. Por otra parte la bibliografía que aborda problemas pedagógicos no alcanza a elaborar u ofrecer un catálogo de estos, ni sus soluciones; de ahí la importancia de que el director posea una preparación general en cuanto a contenidos que aportan las ciencias afines a la Pedagogía, tales como Psicología, Sociología, así como conocimientos y habilidades para la dirección.

El segundo momento fue muy bien acogido por su carácter reflexivo sobre momentos importantes, la identificación y solución de problemas como procesos y dentro del proceso docente educativo, que se dan como parte de las relaciones interpersonales y no como situaciones aisladas que ocurren espontáneamente.

Durante la reflexión se entregó a cada equipo, las actividades para que las analizaran detenidamente y fueran escribiendo las respuestas sobre la base de problemas reales. Luego, el resultado fue comunicado en plenaria y todos los presentes expusieron sus opiniones.

De igual manera resultó muy interesante la técnica “Situaciones y roles múltiples en la solución de problemas” (Anexo 12, se repite) donde todos los participantes reflexionaron acerca de la valentía que deben tener las personas para enfrentar y solucionar las situaciones presentadas. La coordinadora hizo un resumen de las cuestiones que fueron recogidas como acuerdos e incidencias de este taller.

Por su importancia se presenta a continuación los resultados derivados de este taller:

1. No todos los directores tienen cabal dominio de sus funciones ni de la metodología para desempeñarse.
2. Algunos realizan actividades y tareas que corresponden a otros y sin embargo dejan de hacer otras que están en su contenido de trabajo.
3. Demostraron poca habilidad para delegar.

4. No analizan con profundidad y hasta el final los problemas presentados, no determinan correctamente las causas, no se analizan en el lugar y momento adecuado.
5. En las reuniones no se da prioridad a la solución de los problemas, aunque se toman acuerdos no son totalmente concretos y medibles, no se controla adecuadamente el cumplimiento de los mismos.
6. Aprendieron diversos métodos y vías para proponer las soluciones a los problemas que los originan.
7. Tanto el estímulo como las sanciones no son aplicadas correctamente, no se toman las decisiones permanentes y oportunas.

Se les recordó los aspectos en los que debían realizar su preparación para el próximo taller. Este se dedicó a las habilidades comunicativas necesarias para el logro de una dirección acertada. Para ello se indicó la bibliografía por la que debían realizar la auto preparación sobre el tema.

El Taller 6. Desarrollo de habilidades para la comunicación, fue conducido por la, MSc. Gladis Cañizarez Cañizarez, profesora asistente del Departamento de Dirección Científica, se comenzó con la exploración acerca del dominio de los documentos que tratan el tema de las habilidades comunicativas en general y las necesarias al director de escuela para su labor de dirección.

Las reflexiones producidas en cuanto a los contenidos estudiados en la bibliografía consultada enriquecieron los conocimientos teóricos que sobre habilidades comunicativas tenían los directores.

Se logró un rico Intercambio de criterios acerca del por qué se aprecian insuficiencias en el dominio y aplicación de lo relacionado con el desarrollo de las habilidades comunicativas.

Fue interesante el debate a partir de tarjetas portadoras de preguntas sobre la utilización de las habilidades comunicativas para la expresión y la observación. Hubo reflexión en torno a situaciones concretas que cada uno ha tenido que enfrentar cuando ha obviado en su práctica directiva las habilidades comunicativas.

Se relacionaron las habilidades comunicativas más logradas y las que más dificultades han presentado en su intercambio comunicativo.

Al desarrollar el taller #7, Identificación y solución de conflictos, por la Lic. Odalis Emilia Carranza Ojeda, subdirectora del Área Primaria, Secundaria Básica y Preuniversitario en Cienfuegos se produjo una situación reflexiva mediante la técnica participativa **“Todos, alguien, cualquiera y nadie”**, (Anexo13, se repite), lo que los estimuló en el análisis de situaciones de conflictos presentadas en la práctica.

Se expusieron las vías posibles a emplear en situaciones de conflicto de la práctica directiva educacional, dejando bien claro que las relaciones interpersonales tienen que ser cuidadas porque de ellas se derivan los conflictos.

	Subtemas	Organización (%)	Motivación Aceptación (%)	Participación (%)	Preparación (%)
Taller 1	1	85	85	85	85
	2	85	85	85	85
	3	85	85	85	85
Taller 2	1	85	85	85	85
	2	85	85	85	85
	3	100	100	100	100
Taller 3	1	100	100	100	100
	2	100	100	100	100
	3	100	100	100	100
Taller 4	1	100	100	100	100
	2	100	100	100	100
	3	100	100	100	100
	4	100	100	100	100
Taller 5	1	100	100	100	100
	2	100	100	100	100
	3	100	100	100	100
Taller	1	100	100	100	100
	2	100	100	100	100

6	3	100	100	100	100
Taller	1	100	100	100	100
7	2	100	100	100	100
	3	100	100	100	100

2.4. Validación de los Talleres Metodológicos.

El presente epígrafe expone la validación de los talleres metodológicos para la preparación de los directores de centros mixtos.

El proceso de validación se realizó durante el período de septiembre del 2010 a enero del 2011, utilizando como vías las visitas de ayuda metodológica y de inspecciones especializadas a los centros que dirigen los directores inmersos en la investigación, a través de las cuales reciben la atención directa y diferenciada en correspondencia con el estado actual de cada uno.

Para valorar los resultados finales de la investigación científica, en correspondencia con la aplicación de los talleres metodológicos a directores de centros mixtos para su preparación en el contenido de Dirección, nuevamente se aplicaron los métodos científicos empleados en la etapa de diagnóstico inicial para evaluar la efectividad en la práctica, cómo estos conocimientos eran transferidos a la dirección de los procesos en los centros mixtos, se constatan los siguientes resultados:

En la **revisión a documentos** (anexo 1, se repite) los directores lograron:

- Aplicación de la metodología para la elaboración de los planes que conforman la planificación del trabajo de los centros. (95%, no lo logra 1 director)
- La dirección participativa en el proceso de planificación. (90%, no lo lograron 2 directores)
- Planificación de acciones que respondan a todos los objetivos priorizados. (100%)
- Interrelación lograda en la planificación del trabajo de la escuela teniendo en cuenta los planes como un sistema. (90%, no lo lograron 2 directores)

En la **encuesta aplicada a directores** (anexo 2, se repite):

- El 100% de los directores manifiestan haber recibido preparación en el contenido de Dirección.
- El 100% reconoce las cuatro funciones de dirección.
- El 90% domina las funciones del director de centro mixto a partir de las indicaciones planteadas en el Curso Preparatorio Nacional 2010.
- El 90% conoce y aplica todas las etapas del Sistema de Trabajo.

La **entrevista grupal realizada a los directores** (anexo 3, se repite) posibilitó evaluar que el 100% de los mismos sienten satisfacción de la preparación alcanzada durante el desarrollo de los talleres, al explicar con coherencia cómo aplican las etapas del Sistema de Trabajo en la dirección de todos los procesos en la escuela, la dirección por objetivos en la planificación del trabajo de la escuela. En la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en relación a los documentos normativos para el ejercicio de la dirección de un centro mixto y el desarrollo de habilidades para confeccionar plan anual, mensual e individual, así como el plan de desarrollo de sus reservas y de la Reserva Especial Pedagógica, Reserva Especial Técnica por objetivos, a largo, mediano y corto plazo; habilidades para la planificar, exigir y controlar las reuniones de preparación y control de los órganos técnico y de dirección; para la dirección participativa, la delegación de autoridad, la toma de decisiones y las reuniones eficientes en el desarrollo de los consejos de dirección. Además refieren realizar un mejor aprovechamiento del tiempo al planificarse las tareas y potenciar el desarrollo profesional de otros miembros del colectivo con potencialidades. El manejo adecuado de los conflictos y la resolución de problemas a partir del conocimiento de sus causas, la búsqueda de las mejores alternativas, su implementación y evaluación que les posibilita un ambiente adecuado en el centro y ha aumentado el nivel de satisfacción de los trabajadores, alumnos, padres y comunidad, así como la forma asertiva de comunicarse, saber escuchar, ser empático, uso adecuado de la voz, discursar en público, redactar informes, entre otras.

El estilo democrático les ha potenciado desarrollar la dirección participativa de los procesos y mejores relaciones humanas con los subordinados. Se muestran avances en el protagonismo estudiantil.

En la **observación realizada al consejo de dirección** (anexo 5):

- En el 100% de los centros mixtos se observaron consejos de dirección. El 90% pusieron en práctica las técnicas para desarrollar una reunión eficiente, se tomaron decisiones con un enfoque participativo en el 85% de ellos.

En la **entrevista grupal realizada a los jefes de departamento de las educaciones** (anexo 4, se repite) se evidenció que:

El 90,0% de los directores de los centros mixtos implicados en la investigación, han demostrado cambios en los modos de actuación y en los resultados alcanzados en la dirección de los centros. Se ha logrado una interrelación estrecha entre adquisición de conocimientos (saber) y desarrollo de habilidades (saber hacer) desde el punto de vista del ejercicio de las funciones de dirección que ha propiciado elevar los indicadores de eficiencia tales como: asistencia de alumnos y trabajadores, retención escolar, participación de los estudiantes en eventos, organización escolar en las diversas educaciones que lo componen, con énfasis en los resultados de la secundaria básica, fundamentalmente en aquellos centros que anteriormente funcionaban como centros politécnicos o como escuelas primarias puras, lo cual se ha evidenciado en el funcionamiento del consejo de dirección y la implicación de los diferentes factores en el apoyo y desarrollo del proceso docente educativo, atención a procesos importantes como exámenes de ingreso al 12mo grado, disminución de las quejas e incidencias, entre otros.

Se tuvo en cuenta además, para la validación de los talleres metodológicos, la evaluación de otros indicadores como: **organización, motivación y aceptación, participación y preparación** aportadas. Estos se concretaron en estrecha relación de modo que uno condiciona al otro.

La **organización** funcionó como se había concebido, los talleres metodológicos para la preparación de los directores de centros mixtos fueron aplicados según lo convenido inicialmente por la subdirección provincial del Área Primaria, Secundaria Básica y Preuniversitario.

Se impartieron en los momentos y por las personas previstas que contaban con la preparación y maestría requeridas para ello. Esto contribuyó en gran medida a que se cumplieran los restantes indicadores: la participación, motivación y aceptación, así como la preparación. La bibliografía orientada estuvo siempre al alcance de todos,

mucha de ella ubicada en los centros mixtos y en el Centro de Documentación e Información, fue consultada y analizada al 86%.

Al profundizar en la organización de los talleres, es preciso abordar la estructura interna de los mismos. Los equipos que se crearon desde el inicio se conformaron por voluntad y afinidades. En sentido general todos los integrantes llegaron a sentirse y reconocerse como partes del grupo con intereses y necesidades teniendo en cuenta el respeto a la diversidad. Sobre esta base fluyó la integración de todos a los análisis y **debates reflexivos sobre la práctica**, así como a la búsqueda de soluciones, a partir de las identidades adquiridas. Se ganó 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, la coordinadora supo traer a los participantes al centro del problema y lograr la objetividad y profundidad en los análisis de los mismos. Lo que se logró en el 95% de los casos.

La **motivación y aceptación**. Se evidenció en el interés mostrado por los participantes en cada taller, se concreta y se hace más sólido a partir del tercero, donde fue significativo el deseo de participar e integrarse a todos los análisis reflexivos. Estos permitieron dar cumplimiento a lo expresado por el colectivo de autores sobre necesidades y motivos en la actividad de la personalidad, en Psicología para Educadores (2001), siempre que, durante el desarrollo de los mismos fueron comprobando que los talleres metodológicos posibilitaron encontrar respuestas a las necesidades en cuanto a la preparación del director de los directores de centros mixtos en dirección.

Los 3 temas del taller 1 no despertaron la motivación y aceptación esperada de forma espontánea y requirieron un mayor nivel de estímulo, fundamentalmente a 1 participante que se mantuvo un poco al margen. Los talleres 4, 5, 6 y 7 fueron los de mayor motivación, contaron con el 100% en todos sus temas.

Los talleres permitieron que los integrantes descubrieran en las sesiones de debates reflexivos sus insuficiencias (como proceso interno dentro del individuo) y reconocieran en el desarrollo de los mismos la necesidad de atenderlas, así como la posibilidad de satisfacerla, encontraron en los talleres la vía para canalizar sus inquietudes y necesidades, una vez reconocidas; a partir de aquí se mantuvo durante

todo el proceso. Este fue el indicador que condujo al éxito en la aplicación de estos. En cuanto a la **participación** se ha tenido en cuenta la amplitud de aristas que definen el término, las cuales se presentan a continuación:

La asistencia, se considera muy buena. El dato que sigue así lo indica:

Talleres	Asistieron	%
1	17	85
2	18	90
3	18	90
4	20	100
5	20	100
6	20	100
7	20	100

Estos datos indican, incluso, que el nivel de movilización e interés fue creciente y estable. Como más importante en el nivel de **participación** se considera la implicación asumida en cada una de las actividades desarrolladas, el activismo logrado en la exposición de opiniones, criterios en las reflexiones, en la construcción colectiva de las ideas y en la toma de decisiones consensuadas que estuvo presente en todo momento, en la identificación de los problemas de la práctica respecto al tema que se estaba abordando, la búsqueda de las causas, así como de las posibles soluciones a partir de las experiencias individuales. Todo ello permitió la construcción del saber, compartirlo y enriquecerlo. En sentido general se logró la participación como proceso desarrollador, no solo porque adquirieran nuevos saberes, sino porque también desarrollaron capacidades para la autopreparación, para la independencia cognoscitiva, la convivencia y la comunicación para el trabajo colectivo.

Los temas que mayores dificultades presentaron fueron los del taller 3, Ejercicio del liderazgo y la toma de decisiones del director. Todos los demás contaron con el 100% de integración.

Según criterio de la autora los indicadores anteriores tributaron a la **preparación**

recibida por parte de los directores de centros mixtos, pues se abordaron con la profundidad deseada el 100% de los temas concebidos en los talleres metodológicos; sin embargo, solo los del taller 2, La adecuada planificación del sistema de trabajo tuvo un mayor nivel de complejidad, pues hubo que reflexionar y demostrar por varios integrantes el saber hacer. En los temas de los talleres 1, 3, 4, 5 y 6 la preparación se logró sin dificultades, lo que se manifestó en:

1. Dominio de los contenidos.
2. Calidad de las reflexiones.
3. Participación como proceso.
4. Habilidades desarrolladas en la identificación de problemas, sus causas y en la aplicación práctica en situaciones posibles y reales de lo aprendido.

Lo anterior permite identificar como muy positivo en la aplicación de los talleres:

- a) El interés, motivación y activismo.
- b) Diversidad de acciones que le imprimieron energía a la preparación.
- c) La posibilidad de socializar las diversas experiencias reales y posibles para aprender de todos.
- d) Agilidad para solucionar las tareas o acciones propuestas durante los talleres.
- e) Clima afectivo, comunicativo y cooperativo.
- f) Espíritu autocrítico y reflexivo.

Constituyó un aspecto negativo en la realización de los talleres el tiempo, realmente se requirió más del previsto, pues el desarrollo de los mismos, los debates reflexivos y el trabajo cooperado en equipos así lo requirió.

Para asegurar que la propuesta de talleres metodológicos que se implementó respondiera satisfactoriamente a los objetivos previstos se aplicó una *encuesta* a los 20 directores de los centros mixtos tomados como muestra, para validar su pertinencia y factibilidad.

En la encuesta (Anexo 14), al indagar en la primera pregunta sobre cómo consideran la ejecución de talleres, se constató que los talleres metodológicos cumplieron los objetivos previstos, pues el 100% los reconoce como necesarios, oportunos, prácticos, novedosos y activadores; ninguno los consideran reiterativos.

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 85 % dice que el dominio de los contenidos tratados es Bueno; solo uno de los directores la valora de Regular. Sobre las habilidades de análisis reflexivo, es asumida como Buena por el 100%. Del mismo modo las habilidades de trabajo grupal, el 100% la considera Buena.

Respecto al dominio de los elementos y procedimientos de práctica trabajados durante los talleres metodológicos, para el 95% es Bueno; solo 1 la considera Regular.

Al indagar en la pregunta 3 sobre los **aspectos positivos**, las **barreras** y los **más interesantes**, las respuestas indican que: el 100% coinciden al referir como **aspectos positivos**: ambiente en que se desarrollaron, empleo de técnicas, métodos participativos y actividades prácticas y demostrativas; el 75,0% reconoce la amplitud y suficiencia de la bibliografía; el 100% reconoce la posibilidad de rectificar en la práctica los errores cometidos. Como **barreras**, el 100% solo identifica la necesidad de contar con más tiempo.

Como **Aspectos interesantes**: el 100% dice que el intercambio de experiencia de la práctica profesional; el 100% que las secciones de anécdotas sobre situaciones difíciles de la práctica profesional, el 90% las técnicas participativas.

En la pregunta 4 se interroga sobre cómo se sienten para enfrentar la práctica profesional después de haber recibido los talleres. Al respecto los 20 directores se sienten seguros, esclarecidos y reflexivos; 16 conscientes, 20 optimistas y 15 autocríticos.

Por otra parte se aplicó la *observación participante no estructurada* (Anexo 15) con el objetivo de constatar la pertinencia y validez de la propuesta. Se observó el comportamiento de los 20 directores durante el desarrollo de los talleres, de manera que permitiera apreciar si se logró dar respuesta a las preguntas científicas. En este sentido se pretendía constatar si se logró la preparación de los directores de centros mixtos en dirección y cómo se hizo evidente, así como los elementos que revelan modificaciones en el proceso y en los resultados.

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 dirección al cambio, sensibilizar a los directores en las actividades asignadas, implicar a todos activamente en el proceso. La pertinencia de la propuesta de talleres está dada por la posibilidad que ofrece de preparar a los directores de los centros mixtos en dirección y de satisfacer los objetivos que justifican su existencia; permite penetrar la esencia de lo diseñado por la Subdirección del Área Provincial de Primaria, Secundaria Básica y Preuniversitario con este fin, revelar las relaciones entre los elementos que la condicionan y entre sus propios componentes distintivos y en consecuencia, profundizar, enriquecerla y perfeccionarla en la práctica.

Puede afirmarse que la preparación de los directores de centros mixtos por medio de los talleres metodológicos como forma de organización, se hace más participativa y reflexiva, pues facilitan las condiciones para vincular la teoría con la práctica con inmediatez, intensidad y energía como elementos básicos en la preparación. Las posibilidades de atender a los directores con enfoque diferenciado, el vínculo teoría-práctica, entre otros fundamentos, favorecen la preparación que estos reciben. En la práctica los resultados revelan que fue efectiva la forma seleccionada para impartir preparación a los directores de centros mixtos.

Conclusiones parciales Capítulo II.

La propuesta de talleres metodológicos en dirección para la preparación del director de centro mixto, sustentado en un enfoque participativo reflexivo propicia el diálogo, la discusión y solución de los problemas de la práctica directiva atendiendo a las condiciones individuales de cada centro.

La validación de los talleres demostró la pertinencia y factibilidad de la propuesta al reflejar cambios en los modos de actuación de los directores y lograr conocimientos teóricos y habilidades prácticas para el ejercicio de la dirección educacional.

CONCLUSIONES

- Los fundamentos teórico-metodológicos y científicos acerca de la preparación a directores, la actividad de dirección, los contenidos de preparación de los cuadros con énfasis en el de Dirección y la propuesta de talleres metodológicos para preparar a los directores para el ejercicio de sus funciones en los centros mixtos, contribuyen a perfeccionar la dirección de los procesos a fin de lograr los objetivos priorizados.
- La caracterización de la situación actual de la preparación de los directores de centros mixtos en la provincia Cienfuegos a partir del análisis e interpretación de los instrumentos aplicados corroboró que existen insuficiencias en la preparación en conocimientos y habilidades de dirección.
- Los fundamentos teóricos que asume la propuesta de talleres metodológicos para la preparación de los directores en dirección se sustentan en el enfoque participativo-reflexivo en el contexto de los centros mixtos, se destacan los elementos organizativos, metodológicos y evaluativos.
- Los resultados obtenidos en la implementación de los talleres metodológicos para la preparación, los resultados de los instrumentos aplicados y la comparación de la constatación inicial y final, demostró la efectividad de los mismos al lograr la preparación de los directores de centros mixtos , en conocimientos y habilidades para ejercer la dirección.

RECOMENDACIONES

A las Direcciones Municipales de Educación en la provincia Cienfuegos:

1. Socializar los fundamentos teóricos de la preparación en dirección y la propuesta de talleres metodológicos de esta investigación en la preparación municipal a directores.
2. Promover acciones de seguimiento, control y evaluación por parte de las educaciones dirigidas a evaluar los avances de la preparación en dirección de los directores de centros mixtos.

Al Órgano de Cuadro de la Dirección Provincial de Educación en Cienfuegos.

3. Proponer la incorporación al plan de desarrollo de cuadros y reservas de la provincia, los talleres metodológicos para la preparación en dirección que presenta esta investigación.
4. Proponer la incorporación de los talleres metodológicos en dirección a las sesiones de preparación de la Reservas Especiales Pedagógicas y Técnicas a partir de las necesidades en este contenido

ANEXO No. 1

Análisis de documentos de los centros.

Objetivo: Constatar si en los principales documentos donde se planifica el trabajo del centro se cumple con los fundamentos establecidos para su elaboración e instrumentación teniendo presente las etapas del Sistema de Trabajo.

Indicadores:

- Aplicación de las Etapas del Sistema de Trabajo.
- Aplicación de la metodología para la elaboración de los planes que conforman la planificación del trabajo de la escuela.
- Organización del tiempo de trabajo del director.
- Tránsito de las funciones de dirección por todo el sistema de trabajo.

DOCUMENTOS	INDICADORES											
	1			2			3			4		
	B	R	M	B	R	M	B	R	M	B	R	M
Plan Anual												
Plan Metodológico												
Plan Mensual												
Plan operativo individual del director												

ANEXO No. 2

Encuesta a directores.

Objetivo: Determinar el conocimiento que poseen los directores acerca de aspectos básicos del contenido de Dirección.

Datos de información general:

Edad: _____ Años en el cargo: _____ Años en educación: _____

Procede de la REP: _____ Procede de la reserva de cuadro: _____

Estudios que realiza: _____

1.- A continuación te ofrecemos los contenidos en los que debe prepararse un cuadro de dirección. Enumere por orden de prioridad en cuál de ellos ha recibido mayor preparación.

_____ Técnico – Metodológico.

_____ Defensa.

_____ Dirección.

_____ Económico.

2.- ¿Cuáles son las funciones que caracterizan cualquier proceso de dirección?

3.- ¿Posee conocimientos de métodos y estilos de dirección que le permitan lograr la dirección participativa del colectivo en la toma de decisiones?

Sí _____ Parcialmente _____ No _____

4.- ¿Domina las vías que debe seguir para el tratamiento a un conflicto en su institución?

Sí _____ Parcialmente _____ No. _____

5.- ¿Domina las funciones específicas que debe cumplir como director de centro mixto?

Sí _____ Parcialmente _____ No. _____

6.- De lo establecido en el Documento de preparación del Curso escolar 2010-2011 marque con una (X) los aspectos en los que necesita más preparación.

_____ ¿Cómo planificar el trabajo en el centro mixto?

_____ La actividad laboral.

_____ El control económico y financiero.

_____ La organización y desarrollo del Consejo de dirección.

_____ El sistema de preparación para la Defensa.

_____ La salud escolar.

_____ La organización escolar en el centro mixto.

7.- ¿Conoce las etapas del sistema de trabajo y su relación con el sistema de reuniones?

Sí _____ Parcialmente _____ No. _____.

ANEXO No. 3

Entrevista grupal a directores.

Objetivo: Profundizar en los conocimientos que posee el director de centro mixto aspectos esenciales del contenido de Dirección para diseñar posteriormente la propuesta de talleres metodológicos para su preparación.

Estimados compañeros: Con el objetivo de realizar un estudio que nos permita profundizar en el contenido de Dirección, hemos considerado de gran valor intercambiar con ustedes para determinar un grupo de regularidades que en la encuesta aplicada no pudimos determinar.

Le pedimos la mayor participación posible y de antemano le agradecemos su valiosa cooperación.

CUESTIONARIO:

- 1.- ¿Qué es para ustedes dirigir científicamente la educación?
- 2.- ¿Cómo organizan el trabajo del centro teniendo presente las etapas del Sistema de Trabajo?
- 3.- ¿Cómo realizan el proceso de la planificación del trabajo?
- 4.- ¿Las funciones de organización, realización y control y evaluación cómo las instrumentan en su quehacer diario?
- 5.- ¿Cómo organizan su tiempo de trabajo según orden de prioridad?
- 6.- ¿Qué algoritmo de trabajo siguen para dar solución a los conflictos que a diario se presentan en la escuela?
- 7.- ¿Cómo realizan el proceso de delegación de autoridad y el de toma de decisiones?
- 8.- Para poder determinar el estilo de dirección que aplican en su centro es preciso conocer:
¿Cómo son las relaciones humanas con los demás miembros del Consejo de Dirección?
¿Cómo fluyen las orientaciones y directivas de las instancias superiores?
¿Cómo involucran a los miembros del colectivo de trabajadores, alumnos, familia y comunidad en la dirección de los procesos en la escuela?
- 9.- En análisis efectuado de los informes de vistas realizadas a los centros se señala:
“ . . . el centro presenta incumplimiento en los indicadores que miden los objetivos prioritizados....”
¿Qué causas consideran ustedes conlleven a este señalamiento?
- 10.- ¿Consideran que de la forma en que están dirigiendo se pueda dar cumplimiento al fin de la educación en los centros mixtos?

ANEXO No. 4

Entrevista grupal a los jefes de Departamento de las educaciones.

Objetivo: Determinar las regularidades que presentan los directores de centros mixtos en cuanto a aspectos básicos del contenido de Dirección

Compañero: Estamos inmersos en la realización de una investigación sobre la preparación en Dirección. Esperamos su contribución para determinar las necesidades reales de estos y proyectar su preparación.

Cantidad de directores atendidos que forman parte de la muestra seleccionada_____.

Dirigir el intercambio sobre:

- El conocimiento que poseen acerca de las necesidades de preparación de los directores en conocimientos y habilidades de Dirección.
- Preparación y/o superación diseñada sobre el contenido de dirección para los directores de centros mixtos.
- Acciones diseñadas en los planes de desarrollo individual de los directores de centros mixtos para su preparación en dirección.

ANEXO No. 5

Guía de observación de un Consejo de Dirección

Consejo de Dirección.

Objetivo: Comprobar si se ponen en práctica los conocimientos sobre lo normado en la Resolución No. 67 del 2006 para el desarrollo de un Consejo de Dirección así como los aspectos a tener en cuenta antes, durante y después de la reunión.

Datos Generales:

Nombres y Apellidos del Director: _____

Centro que dirige: _____

Aspectos a observar:

1.- ¿El director posee la preparación necesaria para la reunión?

Sí _____ No _____ Medianamente _____

2.- ¿Circuló del orden del día con el tiempo suficiente?

Sí _____ No _____

3.- ¿Posee el orden del día de la reunión los miembros del Consejo de Dirección?

Sí _____ No _____

4.- ¿Realiza el análisis de los acuerdos tomados en la reunión anterior?

Sí _____ No _____ Los realiza superficialmente _____

5.- ¿Ofreció las orientaciones del organismo superior?

Sí _____ No _____

6.- ¿Realizó con profundidad el análisis de los puntos del orden del día?

Sí _____ No _____

7.- ¿Priorizó el análisis de los aspectos que constituyen prioridades?

Si _____ No _____

8.- ¿Logró la participación de los miembros del Consejo de Dirección en los debates así como de los invitados?

Sí _____ No _____ A Veces _____

9.- ¿Propició el protagonismo estudiantil?

Sí _____ No _____ A Veces _____

10.- ¿Realizó conclusiones parciales y finales?

Sí _____ No _____

11.- ¿Los acuerdos adoptados permiten la solución de los problemas abordados?

Sí _____ No _____ A veces _____

12.- ¿Ofreció orientaciones sobre el seguimiento a los acuerdos?

Sí _____ No _____

Anexo 6

Tabla Resumen de los Talleres			
No.	Tema	Contenido	Objetivos
I	Documentos normativos para el ejercicio de la dirección educacional	¿Qué es la Política Educativa? Documentos que norman la Política Educativa Cubana, en general y específicamente la de las educaciones que integran los centros mixtos. Consideraciones acerca de la Política Educativa, documentos normativos en dirección y su cumplimiento por parte de los directores de las instituciones escolares.	Reflexionar acerca del cumplimiento de los documentos normativos de la dirección educacional.
II	La adecuada planificación del sistema de trabajo	Conceptos de dirección, eficiencia, planificación. Organización del trabajo de la institución escolar. La planificación por objetivos priorizados del MINED Planes que elabora la institución. El tiempo.	Reflexionar acerca de la importancia de lograr una adecuada planificación y organización del trabajo.
III	El ejercicio del liderazgo y la toma de decisiones del director.	Liderazgo del dirigente. Conceptos de dirección, líder, liderazgo, autoridad. Toma de decisiones.	Reflexionar acerca del desempeño del director a partir de la posición de liderazgo y la toma de decisiones.

IV	Planificación y desarrollo de reuniones eficientes.	Reuniones del sistema. Concepto de reuniones eficientes Auto preparación para las reuniones. Objetivos de cada reunión. Derivación coherente de los objetivos en el sistema de reuniones Redacción de los acuerdos Los 16 NO de las reuniones.	Desarrollar habilidades para la planificación y desarrollo de reuniones eficientes.
V	Identificación y solución de problemas	Problemas de la práctica profesional. Conceptualización - Métodos y vías para proponer soluciones a los problemas - Situaciones de conflictos	Reflexionar acerca de cómo identificar y proponer solución a los problemas de la práctica profesional del director.
VI	Habilidades para la comunicación	Habilidades expresivas: Claridad en el lenguaje, fluidez verbal, originalidad, argumentación, síntesis, elaboración de preguntas, contacto visual, expresión de sentimientos coherentes y uso de recursos gestuales. Habilidades para la observación: escucha atenta y percepción de estados de ánimos.	Desarrollar habilidades para la comunicación asertiva en el ejercicio de la dirección.

VI	Manejo y solución de conflictos.	Concepto de conflictos Problemas de la práctica directiva en la comprensión del conflicto. Métodos y vías para la solución de conflicto.	Ejemplificar cómo llegar a la comprensión del conflicto y proponer las vías para el manejo correcto de los mismos en la práctica directiva.
----	----------------------------------	---	--

Anexo 7

Cuento El Banco de la vida

Imagínate un banco que te da un crédito cada mañana de \$86 400.00:

- El banco no traslada tu saldo de un día para otro. Cada noche borra de tu cuenta cualquier suma que no hayas usado durante el día anterior. Qué harías
- Retirar hasta el último centavo.
- Por supuesto!

Cada uno de nosotros tiene ese banco. Su nombre es tiempo.

Cada mañana te da un crédito de 86 400 segundos. Cada noche borra, como si fuera pérdida todo lo que no hayas invertido en un buen propósito.

No traslada saldos, no permite sobregiros. Cada día abre una cuenta nueva para ti. Cada noche quema el sobrante del día. Si no usas el depósito diario, tú pierdes. No se puede volver atrás.

No gastes inútilmente tu tiempo, no podrás recuperarlo.

Anexo 8

Descúbralo usted

I. Objetivo: Introducir el análisis político, histórico o económico de un hecho o fenómeno, partiendo de la motivación que crea su identificación.

II. Desarrollo:

- Los panelistas deben abandonar el local, para permitir que el grupo decida cuál será el hecho o el fenómeno que debe identificar, y qué información mínima brindarán para que se inicien las preguntas del panel.

- Entre los participantes se seleccionan 3 o 4 compañeros que conformarán un panel, que tendrá el objetivo de identificar el hecho o el fenómeno que el grupo seleccione para profundizar en su análisis
- Los panelistas tendrán derecho a preguntar al grupo y a intercambiar entre ellos, aunque los turnos de preguntas serán individuales y en forma de ronda. Las preguntas del grupo deben ser breves, preferiblemente sí – no.
- Concluye la ronda de preguntas cuando se identifique el hecho, o cuando se llegue al número de respuestas negativas que previamente acordó el colectivo como tope.
- Si el panel logra identificar el hecho, alguno de sus integrantes brindará una información inicial sobre este, por el contrario, si no lo identifica, corresponderá a un miembro del plenario ofrecer dicha información.
- Esta actividad dará inicio al trabajo de búsqueda de información, análisis o debate del tema, y permite diagnosticar qué nivel de conocimiento tienen los participantes.

III. Recomendaciones:

1. Debe cuidarse que la realización del panel no se convierta en el objetivo de la actividad, pues puede perderse la intención de que sirva solo como presentación al tema que será motivo de posterior análisis.
2. Ha sido muy útil en la conmemoración de fechas históricas, en la identificación de personajes, y también se ha usado para canalizar el debate de algún acontecimiento de interés del colectivo.

Anexo 9

Juego de alternativas

I. Objetivo: Desarrollar habilidades en la solución de problemas a partir de alternativas.

II. Materiales: tarjetas, materiales bibliográficos.

III. Desarrollo:

- Se forman pequeños grupos con 4 o 5 participantes.

- El profesor presenta al grupo una situación problémica, a la cuál deben buscar solución.
- Se orienta qué, para resolver el problema pueden optar por alternativas, las cuáles e valoran en puntos.

Primera variante--- vale 5 puntos cada tarjeta.

Segunda variante--- vale 50 puntos cada tarjeta.

- Las tarjetas van brindando información parcial sobre el problema, según el número de tarjetas que utilice un grupo, así será su acumulado de puntos. Debe resolverse con el menor costo posible.

El cuadro o directivo debe valorar qué alternativa solicitar, pues las tarjetas de la primera variante valen menos pero dan mucha menos información que las de la segunda variante.

- Los grupos pueden optar además por información adicional, consultando folletos, manuales, textos. Cada uno de estos elementos posee un valor de 15 puntos.
- En sesión plenaria, cada grupo expondrá la decisión elegida y su fundamentación.
- El coordinador expresará cuál o cuáles grupos arribaron a la solución correcta y con mayor eficiencia (menos consumos de puntos)

IV. Recomendaciones:

1. Al solucionar el problema es fundamental que haya sido extraído de una solución real, previamente investigado y resuelto lo que garantizará alternativas lógicas, y resultados verificados por la propia práctica. Debe verse como un ejercicio científico de los cuadros y directivos noveles.
2. Durante el trabajo en grupo, el coordinador controlará la puntuación de cada grupo y evitará dar conclusiones parciales durante los debates.
3. Es importante en la elección del problema quedan claras las alternativas y de ellas una sola **será adecuada**.
4. Cada tarjeta será reintegrada al coordinador, una vez utilizada por el grupo, de forma tal que todos puedan hacer uso de ellas.

Anexo 10

COMO ESTAR DOS HORAS HABLANDO SIN DECIR NADA.

INSTRUCCIONES: Comience por la primer casilla de la primera columna, y a continuación pronuncie las fases que se encuentran en cualquier casilla, en cualquier orden de las sucesivas segunda, tercera y cuarta columnas. Continúe ya sin miedo pronunciando en tono grandilocuente y pausas de efecto las frases de las casillas ubicadas en las columnas 1; 2; 3 y 4. No intente mejorar la gramática cambiando “explicitar” por “explicar” cosas así, pues entonces desmerecerá mucho ante sus oyentes. Al fin le resultará un espléndido discurso válido para cualquier tema político, económico, sociológico o sindical. Quizás nadie le entienda pero tampoco nadie podrá discutir ni rebatir sus acentos.

I	II	III	IV
Queridos compañeros	La realización de las premisas del programa	Nos obliga a un exhaustivo análisis	De las condiciones financieras y administrativas existentes
Por otra parte y dados los condicionamientos actuales	La complejidad de los estudios de los dirigentes	Cumple un rol esencial en la formación	De los directivos de desarrollo para el futuro
Asimismo	El aumento constante, en calidad y extensión de nuestra actividad	Exige la precisión y la determinación	Del sistema de participación general
Sin embargo no hemos de olvidar que	La estructura actual de la organización	Ayuda a la preparación y a la realización	De las actitudes de los miembros hacia sus deberes ineludibles
De igual manera	El nuevo modelo de actividad de la organización	Garantiza la participación de un grupo en la formación	De las nuevas proposiciones
La práctica de la vida cotidiana nos dice que	El desarrollo continuo de distintas formas de actividad	Cumple deberes importantes en la determinación	De las directrices educativas en el sentido de progreso
No es indispensable argumentar el peso y la significación de estos problemas ya que	Nuestra actividad de información y propaganda	Facilita la creación	Del sistema de formación de cuadros que corresponde a las necesidades
Las experiencias	El reforzamiento y	Obstaculiza la	De las condiciones

ricas y diversas muestran que	desarrollo de las estructuras	apreciación de la importancia	de las actividades apropiadas
El afán de organización, pero sobre todo	La consulta con los números militantes	Ofrece un ensayo interesante de verificación	Del modelo de desarrollo
Los superiores principios ideológicos condicionan que	El inicio de la acción general de formación de las actitudes	Implica el proceso de reestructuración y de modernización	De las formas de acción
Incluso, bien pudiéramos atrevernos a sugerir que	Un reforzamiento específico de todos los sectores implicados	Habrà de significar un auténtico y eficaz punto de partida	De las básicas premisas adoptadas
Es obvio señalar que	La superación de experiencias periclitadas	Permite en todo caso explicitar las razones fundamentales	De toda una casuística de amplio espectro
Pero pecaríamos de insinceros si soslayásemos que	Una aplicación indiscriminada de los factores confluyentes	Asegura en todo caso un proceso muy sensible de inversión	De los elementos generadores
Por último y como definitivo elemento esclarecedor, cave añadir que	El proceso conservado de unas y otras aplicaciones concurrentes con todo	Deriva en una directa incidencia superadora	De toda una serie de criterios ideológicamente sistematizados en un frente común de actuación regeneradora. MUCHAS GRACIAS

Anexo 11.
Los 16 NO de una reunión

No tratar de dominar el pensamiento de los participantes.

1. No deformar lo dicho por uno de los interlocutores.
2. No decir a uno de los presentes que está equivocado, si acaso decir a los demás.
3. No decir a los presentes todo lo que tendrían que hacer.
4. No hacer preguntas directas, decir ¿"Consideran ustedes"? ¿"No consideran"?
5. No entrar en discusiones directas o personales.
6. No tratar el argumento de una manera demasiado rápido que impide a los participantes seguirle.
7. No poner en ridículo la posición o argumento de otro.
8. No tomar las razones de nadie en contra de los demás, tratar de salvar a una persona, no de vengarla.
9. No exponer, preguntar, más bien que enseñar.
10. No ser demasiado verboso.
11. No tomar actitudes de autoridad o de expertos, ni contestar a las preguntas o sugerir soluciones (Usar el sistema de la pregunta)
12. No permitir que nadie monopolice la discusión.
13. No dejar que los participantes pierdan demasiado tiempo en discutir sobre puntos todos obvios.
14. NO dejar pasar nunca la hora de inicio y terminar en puntualidad.
15. No hablar si no es completamente indispensable, más que el 10 y 20 por ciento del tiempo disponible durante la reunión.

Anexo 12

Situaciones y roles múltiples en la solución de problemas

I. Objetivo: Desarrollar la capacidad de identificar, analizar y solucionar problemas.

II. Desarrollo:

- El Profesor o facilitador propone el tema general que los convoca, por ejemplo, “nuestros problemas morales... o de comunicación,... o de disciplina,... o de dirección”. Orienta la actividad y organiza los grupos de trabajo (5 a 8 miembros)
- Cada participante reflexiona sobre una situación problemática en la que haya participado o de la cuál haya conocido (Dentro de su contexto laboral)
- Cada uno relata al grupo su anécdota y se relaciona la que resulte más interesante de acuerdo con el tema general que se debatirá.
- Redactan en una hoja de papel la situación escogida.
- Se intercambian las situaciones y el grupo que inicia el análisis, tratando de precisar causas, factores, relaciones, condicionamiento.
- También en el análisis pueden valorar la conducta de los que han participado en la situación y terminarán sugiriendo medidas a tomar, o soluciones.
- El plenario debate el análisis de cada grupo.
- El conductor del taller al concluir el análisis iniciará la síntesis teórica a través de una reflexión sobre:
 - Concepto que tiene el grupo sobre... (moral, disciplina, comunicación)
 - Tipos de problemas fundamentales. Su esencia común,
 - Las causas y condicionamiento comunes,
 - Conductas que pudieran influir en el cambio de situación,
 - Medidas profilácticas.
- Todos los participantes evaluarán la actividad.

Anexo 13

TODOS, ALGUIEN, CUALQUIERA Y NADIE.

Objetivo: Debatar acerca de la importancia que tiene el reconocimiento de las capacidades de todos para desempeñar las tareas.

Había una vez un equipo de trabajo con cuatro miembros llamados: **Todos**, **Alguien**, **Cualquiera** y **Nadie**. Debía realizarse un trabajo importante y **Todos** estaba seguro que **Alguien** lo haría. **Cualquiera** podría haberlo hecho, pero **Nadie** lo hizo. **Alguien** se enojó porque era el trabajo de **Todos**. **Todos** pensó que **Alguien** podía hacerlo, pero **Nadie** se dio cuenta de que **Todos** no lo haría. Al final **Todos** culpó a **Alguien** cuando **Nadie** hizo lo que **Cualquiera** podría haber hecho.



Anexo 14

Encuesta a directores de centros mixtos para conocer los criterios que poseen acerca de la preparación recibida durante los Talleres Metodológicos.

Compañeros: Para constatar la pertinencia y factibilidad 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 posición de cuadro o directivo?:

☐ seguro	☐ esclarecido	☐ decidido
☐ consciente	☐ optimista	☐ reflexivo
☐ autocrítico.	☐ otro. ¿Cómo? _____	

Anexo 15

Guía de análisis para la observación participante no estructurada.

Objetivo: Constatar la pertinencia y validez de la propuesta.

Atendiendo a los siguientes indicadores, valore:

- Motivación: Si _____ No _____

- Implicación en el proceso: _____ Emocional
 _____ Sentimental
 _____ Afectiva
 _____ Impositiva

- Participación: _____ Espontánea
 _____ Dirigida
 _____ Creativa

- Independencia: _____ Siempre
 _____ Algunas veces
 _____ Casi siempre
 _____ Nunca

Conocimientos que muestran de los temas impartidos:

_____ Suficientes
_____ Medianamente suficientes.
_____ Insuficientes

- Tendencias a nueva búsqueda: _____ Alguna
 _____ Sí
 _____ No

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.

Bibliografía

-
- ⁱ CDIP de Pedagogía 2011. Encuentro por la unidad de los educadores. Palacio de convenciones de la Habana 24al 28 de enero de 2011. Superación.
- ⁱⁱ Agustín Caballero José."DISCURSO SOBRE LA INFANCIA", en Papel periódico de la Habana, 16 de septiembre de 1802.
- ⁱⁱⁱ Agustín Caballero José."DISCURSO SOBRE LA INFANCIA", en Papel periódico de la Habana, 16 de septiembre de 1802.
- ^{iv} De la Luz y Caballero, José. ELENOS Y DISCURSOS ACADÉMICOS, Editorial de la Universidad de la Habana, La habana, 1950, p.152.
- ^v Martí, José."MONUMENTO A HIDALGO", publicado en Revista Universal, México, el 13 de mayo de 1875, en Obras Completas,t.6, Editorial Nacional de Cuba, La Habana, 1963,p.202.
- ^{vi} Castro Ruz, Fidel." Discurso en el Acto de Graduación del Destacamento Pedagógico Manuel Ascunse Domenech", 13 de de julio de 1979,en "Discursos de Fidel Castro diario Granma, edición digital, <http://www.cuba.cu/gobiernos discursos>.
- ^{vii} Ministerio de Educación: ESTRATEGIA NACIONAL DE SUPERACIÓN DE LOS CUADRO Y RESERVAS DEL MINED. (Documento en soporte magnético). Dirección de Cuadros del MINED, La Habana, 2003.
- ^{viii} Pérez Payrol, Virginia. Monografía del director de la escuela primaria. (Documento en soporte magnético). 2011.
- ^{ix} Diccionario Larousse.(Año 1958.p.362)
- ^x Artículo 38 de la Resolución No. 119/2008 del Ministro de Educación
- ^{xi} Citado por MSc. Rivero Alonso, Katia en Diplomado en Actualización en Dirección. Módulo "De la gestión de los recursos humanos a la gestión del talento y las competencias"
- ^{xii} Microsoft ® Encarta ® 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.
- ^{xiii} Codina Jiménez. Alexis. ¿QUE HACEN LOS QUE DIRIGEN Y QUE HABILIDADES NECESITAN? Soporte digital. GESEMAP 2010. La Habana, 9 de julio 2010.
- ^{xiv} Idem.
- ^{xv} Versión de las palabras de Raúl Castro Ruz en su recorrido por Santiago de Cuba. 12 de diciembre de 1988.
- ^{xvi} Capítulo VI de los Lineamientos de la Política Económica y Social (2010), a aprobarse en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.
- ^{xvii} Artículo 38 de la Resolución No. 119/2008 del Ministro de Educación.
- ^{xviii} CALZADO LAHERA, D. (2004). Un Modelo de formas de organización del proceso de enseñanza-aprendizaje en la formación inicial del profesor. Tesis Doctoral en Ciencias de la Educación. Instituto Superior Pedagógico, Cienfuegos.

^{xix} VIGOTSKI, L. S. (1981) Pensamiento y lenguaje. La Habana: Pueblo y Educación.
