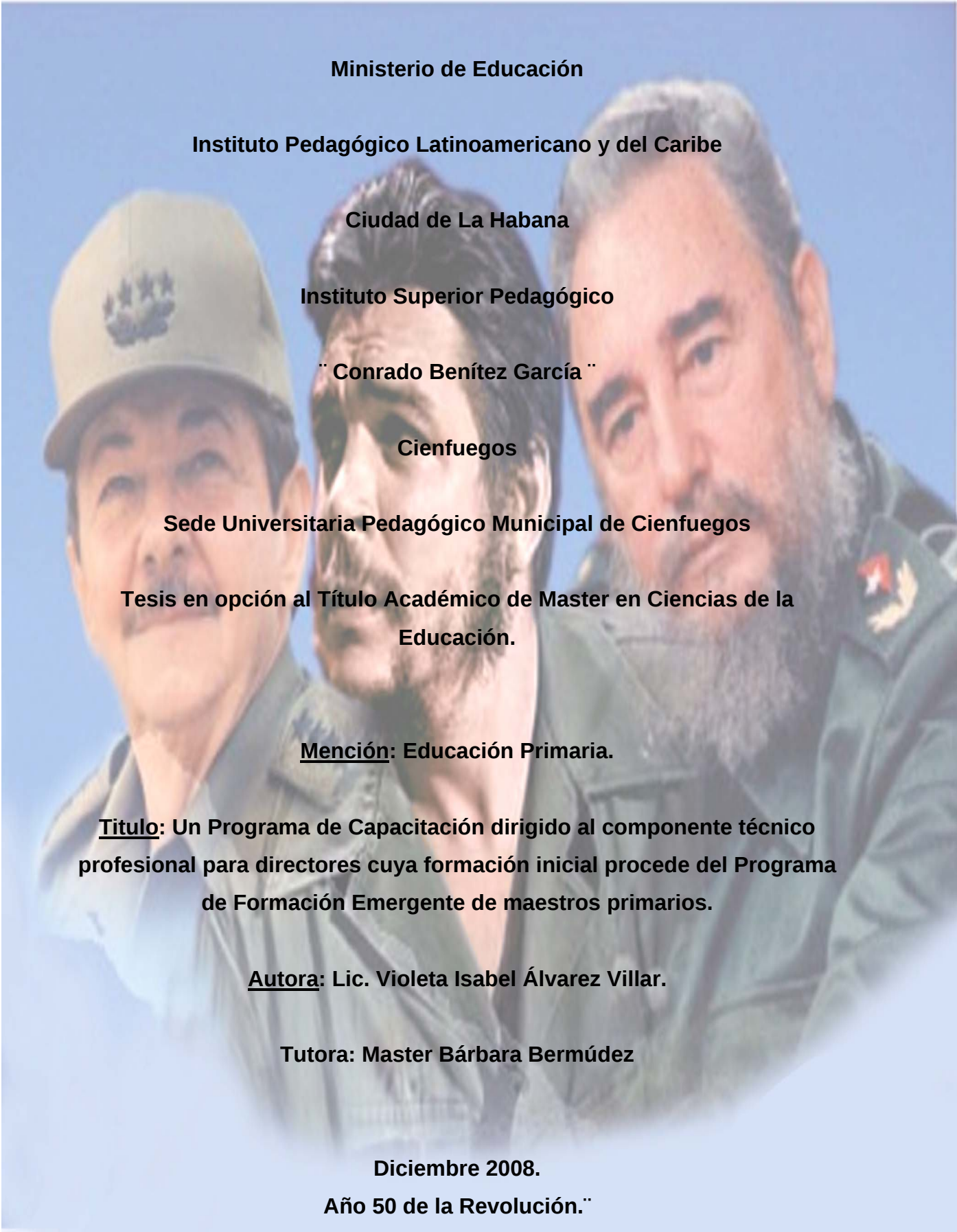




Ministerio de Educación

Instituto Pedagógico Latinoamericano y del Caribe

Ciudad de La Habana

Instituto Superior Pedagógico

“ Conrado Benítez García ”

Cienfuegos

Sede Universitaria Pedagógico Municipal de Cienfuegos

**Tesis en opción al Título Académico de Master en Ciencias de la
Educación.**

Mención: Educación Primaria.

**Título: Un Programa de Capacitación dirigido al componente técnico
profesional para directores cuya formación inicial procede del Programa
de Formación Emergente de maestros primarios.**

Autora: Lic. Violeta Isabel Álvarez Villar.

Tutora: Master Bárbara Bermúdez

Diciembre 2008.

Año 50 de la Revolución.”



PENSAMIENTO

“ Atendamos de preferencia a este semillero de plantas tiernas que más reclaman cultivo si queremos ver algún día árboles robustos y frondosos, bajo cuyas sombras pueda tranquila redimirse la patria. ”

De la Luz y Caballero (1998)



DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a todos aquellos jóvenes talentosos que poseen actitudes y cualidades intelectuales, políticas y morales, para emprender la honrosa misión de dirigir con eficiencia nuestras instituciones educativas, convirtiéndolas como siempre lo soñó nuestro líder de la Revolución Cubana, Fidel Castro Ruz: Escuelas convertidas en Palacios de Pioneros "

La dedico también a la fuente mágica de mi inspiración, a mis dos tesoros que son mis hijos, lo más bello que la vida pudo ofrecerme y a mi abuela que siempre me condujo a esforzarme y superarme para llegar a ser lo que hoy soy.

Gracias abuela, siempre te recordaré, tu alma descansa, pero en mis pensamientos siempre te llevaré.



AGRADECIMIENTOS

Agradecida eternamente a la vida que siempre me dio fuerzas, paciencia, amor y dedicación por vivir enamorada de mi profesión y enfrentarme a momentos difíciles que sin duda alguna constituían barreras y pude sacar fuerzas para continuar superándome.

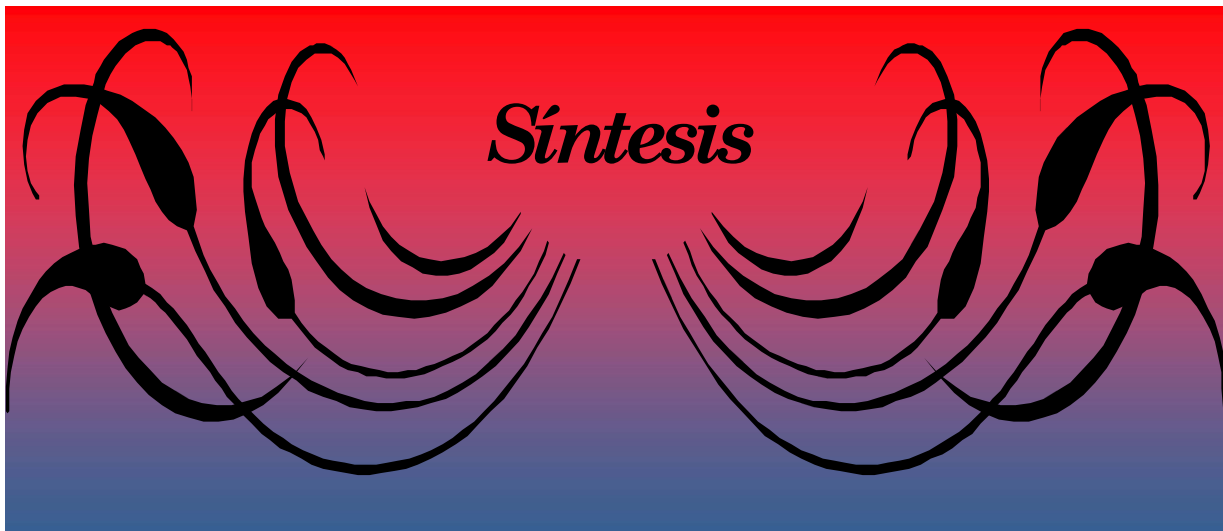
Especial agradecimientos a mis príncipes Alexis y Yasiel que son mis dos hijos, por estar apoyándome incondicionalmente en todas las labores hogareñas para elevar mi nivel de superación profesional.

Un agradecimiento del alma, de lo más profundo de donde solo aflora el cariño y la amistad, para excepcionales compañeras: Magdalena González del Rey , Hayli Robaina Ramírez, Idolidia Veitía y Bárbara Bermúdez gracias por la constancia, gracias por sus manos amigas.

Por último y no menos agradecida el agradecimiento a mi cuñado y hermano Eduardo por su apoyo en todos los momentos que a su puerta toqué.

“Agradecer es el gran placer de reconocer en los demás, lo que constituye una ayuda para el que lo agradece.”

Síntesis

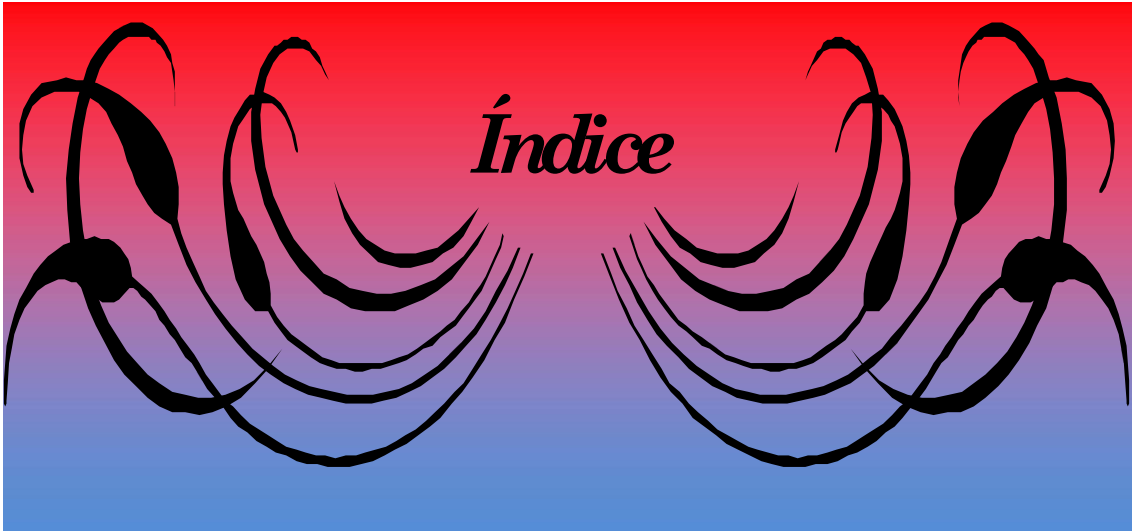


SÍNTESIS

Los profundos cambios que se están operando en el ámbito educacional requieren de directores preparados en el aspecto técnico - profesional para diseñar y organizar las actividades metodológicas dirigidas a la preparación de los docentes lo cual permite desempeñar con eficiencia y eficacia su labor. En este trabajo se presenta un Programa de Capacitación destinado a la preparación técnico - profesional de los directores, cuya formación inicial procede del programa de formación maestros primarios en la provincia de Cienfuegos. Con su puesta en práctica se pretende garantizar la vinculación de la teoría con la práctica; se caracteriza por su estructuración coherente que les permita potenciar la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje así como el nivel de superación de los docentes. Para ello se utilizaron diferentes métodos del nivel teórico y empírico.

La validación de este trabajo, con su aplicación práctica permitió arribar a conclusiones y recomendaciones que avalan la importancia de la capacitación desde el puesto de trabajo, con un enfoque desde la diversidad y que vincule el principio de la teoría con la práctica.

Índice



Índice:

Introducción

Capítulo I: Referentes teóricos y metodológicos de la preparación de los directores de la Educación Primaria

1.1 La preparación de los directores de la Escuela Primaria: Práctica y teoría.

1.2 El trabajo metodológico en la preparación del director de las escuelas primarias.

1.3 La preparación de los directores noveles .Propuestas. Criticas.

Capitulo II:

- Concepción teórico – práctica y metodológica de la propuesta y sus resultados.

2.1 Conceptualización.

- Programa de Capacitación

2.2 Fundamentos:

- Concepción orientada a la vinculación teoría-práctica.
- Principio de la vinculación de la teoría con la práctica.
- Enfoque en la diversidad.
- La dirección del trabajo metodológico en la escuela como contenido de la capacitación.

2.3 Caracterización de la muestra.

2.3.1. La determinación de necesidades: un aspecto importante.

2.4. El programa de capacitación: una propuesta.

2.4.1 Implementación en la práctica: procesos y resultados.

2.4.2 El proceso de investigación.

2.4.3 Análisis de los resultados.

- Conclusiones.
- Recomendaciones.

Introducción



Introducción:

La sociedad cubana impone retos dentro de esta Tercera Revolución Educacional que se produce en todas las enseñanzas. Específicamente en la enseñanza primaria ha sido fundamental el papel protagónico de los maestros en formación, quienes forman parte de uno de los principales programas de la Revolución. Su labor pedagógica ha contribuido a sustentar la consolidación del Modelo de la Educación Primaria desde las aulas y en algunos casos desde la dirección escolar, aspecto este que evidencia la disposición e incondicionalidad de estos jóvenes para cumplir tareas importantes, siempre que se sientan motivados y comprometidos.

Pero en este sentido, no basta con que se hayan destacado como buenos docentes y estén dispuestos a asumir la dirección de la escuela; es necesario, ineludiblemente, prepararlos para ello.

En este interés es imprescindible priorizar su preparación para dirigir el proceso docente educativo, sobre todo porque en ellos descansa la tarea de consolidar el trabajo técnico - profesional en las escuelas.

Los sistemas educativos desde sus orígenes sitúan a los directores ante nuevas demandas; contribuir a ellas, de acuerdo con los niveles de calidad que la propia educación y la sociedad exigen, constituyen razones para que dirigir se considere una de las tareas más importantes que la humanidad ha desarrollado desde el mismo momento de su formación.

Uno de los aspectos esenciales del trabajo del director de escuela consiste en obtener resultados en el proceso docente – educativo, mediante el trabajo de todos y junto a ello su influencia formativa sobre los subordinados, contribuye a modificar las actividades y conductas de los sujetos implicados y a satisfacer las aspiraciones del desarrollo profesional de los alumnos y maestros.

La elevación de la calidad de la educación en la actualidad constituye uno de los objetivos fundamentales de los directores y para lograrlo juega un papel fundamental la preparación de los cuadros de dirección de tal manera que su profesionalización se valore como uno de los pilares fundamentales para lograr la preparación del personal docente y la formación de las nuevas generaciones en correspondencia con las exigencias de la sociedad.

En este sentido la preparación de los directores de la enseñanza primaria es parte integrante del sistema de trabajo con los cuadros; no es un fin en sí

mismo, es el medio para prever y desarrollar las condiciones y destrezas que deben poseer como dirigentes.

Un componente importante y esencial lo constituye la dirección del trabajo metodológico como célula básica en la preparación del personal docente para perfeccionar la calidad de sus conocimientos en aspectos inherentes al dominio de los contenidos y la didáctica, los cuales tributan a elevar la dirección del proceso de enseñanza aprendizaje.

Sin embargo, la realidad educativa muestra que en la práctica pedagógica de los directores noveles, cuya formación inicial como docentes procede del programa de formación emergente de maestros primarios, inciden problemas de carácter metodológico, con énfasis en la concreción del trabajo docente - metodológico en su concepción diferenciada.

La exigencia de los requerimientos para el cargo y la poca preparación que poseen estos directores para enfrentar las transformaciones de la enseñanza primaria en el componente técnico-profesional, inciden negativamente en que el proceso docente - educativo pueda alcanzar los resultados que se esperan de su gestión.

Para analizar los antecedentes investigativos acerca del tema se consultó la tesis de Estrella Castillo Tomás (2004) 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.

Investigadores en la provincia de Cienfuegos, entre los que se encuentran Jiménez González Nancy (2007), Hermida Vázquez Nancy (2004), Rojas Navarro María del Carmen (2002), Macías Díaz Regla (2002), Tenrreyro Mauriz María de las Mercedes sustentan en sus tesis que la preparación de los cuadros de dirección noveles constituye la premisa fundamental para direccionar la optimización de proceso docente - educativo lo que permite dar respuestas pedagógicas educativas a la atención diferenciada de los docentes con necesidades en el dominio de los contenidos y la didáctica para satisfacer la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje.

Es apreciable como las investigaciones y contribuciones relacionadas con el tema de la preparación de los directores, han permitido elevar la calidad del movimiento de la Reserva Especial Pedagógica con la visión de promocionar la Política de Cuadros, para propiciar el cambio que se requiere en la renovación

de las estructuras de dirección y en la idoneidad que se propone alcanzar en los próximos años en la educación.

Sin embargo, es necesario continuar el perfeccionamiento constante por un proceso docente educativo de mayor calidad donde el director asuma el protagonismo metodológico necesario a partir del desarrollo de los diferentes componentes con mayor énfasis en el componente técnico - profesional para producir cambios sustanciales en la preparación de sus subordinados: estructuras de dirección y personal docente entre otros.

En la práctica pedagógica se ha podido constatar que el 21,2% de los directores noveles, cuya formación inicial como docentes procede del programa de formación emergente carecen de conocimientos elementales en el comportamiento del componente técnico - profesional en lo referente a la proyección del trabajo metodológico. En la solución de esta insuficiencia intervienen diferentes factores, que incluyen tanto la autopreparación como las asesorías por parte de las instancias municipal y provincial.

Los metodólogos integrales municipales, asesores de cuadros y metodólogos provinciales son los encargados, mediante las visitas de ayuda metodológica y la superación de cuadros, de continuar la preparación pedagógica, con mayor énfasis en el componente técnico-profesional para direccionar así la preparación metodológica y elevar la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje; pero no siempre se tiene en cuenta el diagnóstico de los directores y se contextualiza la preparación de acuerdo con ello.

Por otra parte, la subdirección de educación primaria en la provincia, en coordinación con la Facultad de Infantil del Instituto Superior Pedagógico, ha establecido desde el curso escolar 2006 – 2007 la Escuela provincial de cuadros, con el objetivo de garantizar la preparación de los directores de esta educación, la que ha contribuido, sin dudas, a su desempeño profesional al contar con un amplio programa de preparación que incluye actividades teóricas y prácticas. No obstante, debiera reflexionarse en un enfoque más diferenciado que atienda sus necesidades de acuerdo con la heterogeneidad de formación que actualmente presentan los directores que se desempeñan en esta educación.

Lo antes expuesto se corrobora en las visitas realizadas a las instituciones educativas en que se desempeñan los directores objeto de esta investigación,

al comprobar la necesidad de potenciar su capacidad de dirección y gestión desde la planeación estratégica del trabajo, con énfasis en la concepción e implementación del trabajo metodológico para resolver así las necesidades que en este orden se presentan en el colectivo pedagógico.

De igual forma la revisión de los documentos normativos y los resultados de los instrumentos aplicados confirman las siguientes razones:

- ❖ Fallas en el diagnóstico integral y caracterización del personal docente.
- ❖ Insuficiente elaboración de los planes individuales en función de las necesidades pedagógicas de los docentes en cuanto a contenido y didáctica para su autopreparación.
- ❖ No se concibe el trabajo metodológico y científico metodológico con carácter diferenciado, tomando como premisa esencial el diagnóstico del personal docente.
- ❖ Insuficiente dirección del trabajo docente metodológico, por desconocimiento de la estructura metodológica y organizativa de sus diferentes modalidades: reuniones metodológicas, clases metodológicas, demostrativas, abiertas y preparación para la asignatura.
- ❖ Falta de preparación en la proyección de los acuerdos con carácter metodológico en los órganos colectivos de dirección.

Por todo lo anterior la autora considera que aún no son suficientes las acciones de preparación que se desarrollan y plantea el siguiente **problema de investigación**: ¿Cómo contribuir a la capacitación en el componente técnico – profesional de los directores, cuya formación inicial como docentes procede del programa de formación emergente de maestros primarios?

Se define como **objeto de investigación**: el proceso de capacitación de los directores, cuya formación inicial como docentes procede del programa de formación emergente de maestros primarios

El **campo de acción** se centra en el tratamiento del componente técnico - profesional como contenido de la capacitación.

En interés de aportar respuestas a este problema esta investigación se propone como **objetivo**: Elaborar un programa de capacitación dirigido a los

directores, cuya formación inicial como docentes procede del programa de formación emergente de maestros primarios.

La **idea a defender se define como sigue:** Perfeccionar la capacitación de los directores, cuya formación inicial como docentes procede del programa de formación emergente de maestros primarios en el componente técnico - profesional precisa de un programa sustentado en *la concepción orientada a la vinculación teoría - práctica desde el enfoque en la diversidad, la dirección del trabajo metodológico en la escuela como contenido de la capacitación que se concreta en la vinculación de las formas de trabajo metodológico.*

Para cumplimentar esta investigación se realizaron las siguientes **tareas científicas:**

- ✓ Argumentación de los referentes teóricos y metodológicos acerca de la preparación de los directores de la Enseñanza Primaria.
- ✓ Diagnóstico de los directores cuya formación inicial como docentes procede del programa de formación emergente de maestros primarios.
- ✓ Elaboración del Programa de Capacitación.
- ✓ Aplicación y validación del Programa de Capacitación

El **aporte práctico** de esta investigación es el programa de capacitación que contiene aspectos teóricos y prácticos relacionados con el componente técnico-profesional

La muestra está conformada por dos directores cuya formación inicial como docentes procede del programa de formación emergente de maestros primarios que se desempeñan en la Escuela Nacional Urbana José Tey (director 1) y Abel Santamaría (director 2) de una **población de** 7 directores que proceden del programa de formación emergente de maestros primarios, de un **universo** de 41 directores.

Los criterios para la selección de las muestras fueron los siguientes:

1. Ambos son maestros en formación de la primera graduación.
2. Ambos asumen no poseer los conocimientos necesarios para direccionar el trabajo metodológico.
3. Laboran como directores en la Enseñanza Primaria.
4. Estudian diferentes carreras: uno de la Educación Primaria y el otro de Sociocultural.

5. No recibieron en la carrera una asignatura dentro del Plan de Estudio donde se aborden elementos en el componente técnico profesional.

Este trabajo se sustenta sobre la base de los métodos científicos que responden a la concepción dialéctica materialista. Estos se justifican a continuación:

Métodos del nivel teórico:

Análisis – Síntesis: Para establecer los elementos o aspectos esenciales de la preparación de los directores desde el punto de vista técnico-profesional y resumir los aspectos fundamentales de ese componente.

Inductivo – deductivo: Se aplicó en la revisión de documentos para inferir las regularidades del objeto de investigación.

Histórico – lógico: Permite a partir del análisis de los documentos, tesis y bibliografías, establecer el comportamiento, que ha tenido el proceso de preparación técnico profesional en los directores de la Escuela Primaria.

Sistémico: Permite estructurar los diferentes aspectos que conformarán el programa de capacitación.

Métodos del nivel empírico:

- Observación: Para valorar la capacidad de dirección en el desempeño profesional durante las visitas con el objetivo de diagnosticar las potencialidades e insuficiencias para la conducción del trabajo metodológico.
- Entrevista: Se realiza para conocer con exactitud el problema, objeto de investigación y profundizar en el diagnóstico, así como conocer las causas que originan las dificultades existentes y trazar las líneas y acciones que conformarán el Programa de Capacitación.

La tesis está estructurada además de la introducción por dos capítulos. En el capítulo I se presentan los referentes teóricos y metodológicos de la preparación de los directores en la enseñanza primaria el cual consta de 3 epígrafes. En estos se enfatiza en los conocimientos y habilidades que deben alcanzar los cuadros de dirección en su desempeño profesional.

En el capítulo II se realiza la concepción teórica, práctica y metodológica de la propuesta del programa de capacitación, así como la evaluación del desempeño desde el punto de vista cualitativo en el análisis de los resultados obtenidos.

Finalmente se formulan las conclusiones y recomendaciones que se consideran útiles para lograr con efectividad su implementación y anexos con informaciones e instrumentos utilizados en el desarrollo del trabajo, además de aparecer registrada una actualizada bibliografía.



Capítulo I: Referentes teóricos y metodológicos de la preparación de los directores de la Educación Primaria.

1.1 La preparación de los directores de la Escuela Primaria: Práctica y teoría.

El 13 de julio de 1979, el Comandante Fidel Castro expresó: “Hoy cuando la Revolución ha probado su madurez y capacidad para preservar la conquista de más de tres décadas y realiza transformaciones económicas que garanticen el camino socialista en condiciones de mayor descentralización y de diversos escenarios económicos y políticos, la actividad de los cuadros de dirección requiere altos valores morales, profunda sensibilidad revolucionaria y un claro sentido del deber que condicione su diario comportamiento”.

(Discurso pronunciado en el acto de graduación del Destacamento Pedagógico Manuel Ascunce Domenech)

En este sentido la política educacional reafirma cada vez la necesidad de preservar la ética y la preparación como elementos esenciales de la política de Cuba, como conquista de la Revolución, como guía del proceso revolucionario y de las actuales transformaciones en el contexto histórico.

En el Reglamento Ramal para el trabajo con los cuadros del Ministerio de Educación del año 2000 se plantea la necesidad de preparación de los cuadros, organizada como un sistema en la integralidad de todos los componentes y combinando las formas, los contenidos, los plazos de tiempo, los recursos necesarios para que esta sea continua, eficiente y específica.

En el artículo 44 del citado reglamento se declaran los componentes sobre los cuales se estructura y organiza dicha preparación, los cuales se presentan en el siguiente esquema:



Fig.1 Los componentes del sistema de preparación de cuadros

Otra vía que constituye reforzar la preparación de los dirigentes son los argumentos esenciales acerca de la situación actual de la economía cubana y los efectos que se adoptan en este campo. Estos deben conocer detalladamente los indicadores de control y del análisis económico, elementos que determinan la eficiencia en el cumplimiento de los planes económicos.

Es necesario, además, que los cuadros se preparen en el empleo de métodos y estilos de dirección que le haga viable la comunicación, la capacidad para negociar y solucionar conflictos para el análisis del entorno y de los factores socio-psicológicos, para encabezar el trabajo dirigido a la formación de valores y a la aplicación consecuente de los preceptos del Código de Ética de los cuadros del Estado Cubano.

Al director de la escuela se le plantan requerimientos cada vez más altos para cumplir exitosamente el encargo social de la escuela cubana, al respecto Guzmán Pino Esther María en su tesis doctoral dirigida a las particularidades de la formación y desarrollo de la auto dirección social de los cuadros de dirección, en el año 1992 planteó: “El trabajo de dirección requiere de existencia de especialistas que se dediquen profesionalmente a realizar esas funciones para la capacidad de llevar a cabo esta tarea, de manera eficiente no surge espontáneamente por lo que resulta necesaria la formación de dirigentes en los que se integren los conocimientos teóricos con la experiencia y la práctica”.

Carlos Díaz Llorca en el año 1989 define el concepto de dirección como la necesidad social en la que un grupo de personas llamadas dirigentes conducen de forma consciente y organizada los recursos humanos, materiales y financieros puestos a su disposición para alcanzar un estado deseado definido con antelación.

La autora se afilia al concepto emitido por dicho autor y asume la conceptualización definiendo que **dirigir**: equivale a organizar, orientar, ayudar, encaminar, guiar, enseñar cómo hacer una cosa de la mejor forma, observar, penetrar en la esencia del asunto, aconsejar encontrar las deficiencias y buscar las vías para erradicarlas, detectar lo bueno, lo mejor mantenerlo, superarlo, adquirir la mejor experiencia e incorporarle a la dirección intereses a los demás, revisar, chequear, supervisar y controlar aquellos que llevan a cabo un trabajo.

En la dirección el hombre es el protagonista principal, desempeñando un doble papel como objeto y como sujeto. Es este uno de los elementos de su naturaleza social, lo que se manifiesta naturalmente en la dirección educativa. La característica distintiva en ella radica en que todos los que participan en este proceso, más que ser dirigidos, son dirigentes.

Por su carácter, el trabajo de dirección en el sector educativo, es eminentemente metodológico, por tanto debe estar encaminado a valorar, asesorar y crear un estilo de dirección coherente, dirigido a enseñar al colectivo pedagógico para un mejor desempeño.

Pero, la emergencia, dinámica y condiciones objetivas existentes en el municipio de Cienfuegos han llevado a que generalmente, los directores escolares asuman el cargo sin la debida preparación; por cuanto estas mismas urgencias han violentado un proceso que debiera partir de la detección y selección de los más

idóneos y que transiten además por los diferentes cargos que anteceden al de director, así como por la preparación para ello.

En tal sentido se han promovido para asumir la dirección escolar a jóvenes que proceden del programa de formación emergente de maestros primarios, el cual surge al calor de la Tercera Revolución Educacional en que tienen lugar las transformaciones de la educación primaria.

Este programa de la Revolución tuvo su primera graduación en marzo del 2001 en Ciudad de La Habana y el 27 de septiembre del propio año el Comandante en Jefe, Fidel Castro inaugura en Cienfuegos la Escuela de Formación Emergente de Maestros Primarios "Manuel Hernández Osorio"

En estos centros se concibe la formación desde una perspectiva de enseñar a hacer, donde se toma como eje integrador la habilitación como maestro del primer ciclo de la enseñanza primaria, así como el desarrollo de intereses hacia la actividad pedagógica con los niños; aspectos que han sido esenciales en el desarrollo del programa de formación. Entiéndase por formación como el proceso permanente de adquisición, estructuración y reestructuración de conductas, conocimientos, habilidades y valores para el desempeño de la función docente.

En tal sentido, la formación emergente de maestros primarios se define como el proceso pedagógico intensivo que se realiza a corto plazo, del cual egresan jóvenes habilitados para dirigir el proceso de enseñanza aprendizaje en el primer ciclo de la Educación Primaria.

Estos maestros, que desde su función como estudiantes en el centro demuestran en su accionar actitudes y conocimientos así como cualidades políticas y morales, comienzan a formar parte de una selección cuidadosa del movimiento de la Pre - Reserva Especial Pedagógica. En estrecho vínculo con la caracterización de cada uno de estos jóvenes, a partir de la entrega pedagógica inicial que hace el centro de formación a la instancia municipal y de ésta a las instituciones educativas, se define el plan de desarrollo individual a seguir con ellos bajo la atención directa de su tutor en la micro universidad.

La implementación de este plan se inicia según el año que cursan al que se le van incorporando acciones que permitan ir preparándolos y evaluándolos como futura reserva de cuadros. En el quinto año de la carrera deberá brindarse una valoración final para determinar la incorporación a la Reserva Especial Pedagógica, se precisan las potencialidades que posee cada uno sus miembros y

las recomendaciones correspondientes para darle seguimiento una vez incorporadas a su actividad profesional.

En correspondencia a lo antes expuesto, Ferreiro Vázquez Ileana (2002) en su tesis de investigación, dirigida al movimiento de la Reserva Especial Pedagógica realizó la propuesta de un sistema de actividades a desarrollar con estos jóvenes talentosos, que la autora del presente trabajo considera de suma importancia para potenciar la política de cuadros. No obstante, la experiencia práctica de la autora como metodóloga ha podido comprobar que en los últimos años ha faltado sistematicidad en la atención a este movimiento, que en ocasiones pasa también por insuficiencias en la selección de la pre-reserva especial pedagógica, de acuerdo con sus habilidades intelectuales y actitudes para ejercer funciones de dirección.

Lo antes expuesto se evidencia en la revisión de los planes individuales en donde no se conciben acciones concretas a convenir con carácter diferenciado, según los niveles de desarrollo que deben ir alcanzando como lo establece la funcionalidad de la escuela como micro universidad.

En visitas de ayuda metodológica se ha podido constatar que en los Consejos de dirección no se analiza con profundidad el trabajo desarrollado con estos jóvenes, solamente centran el análisis en los aspectos estadísticos, lo que no permite constatar el nivel de desarrollo alcanzado.

Jiménez González Nancy (2007) enfatiza en la continuidad de la política de cuadros con la propuesta de un sistema de acciones que contribuye a perfeccionar una vez más la preparación de jóvenes que poseen disposición para asumir responsabilidades en el sistema educacional y que juegan hoy un papel determinante para el logro de las transformaciones que se llevan a cabo, con el objetivo de adaptar la educación a las exigencias actuales de la sociedad.

Desde esta perspectiva resulta importante también realizar un análisis de cómo se ha comportado la preparación de los cuadros, específicamente los directores escolares en el sistema educacional.

Díaz Macías Regla en el año 2002 en su tesis de investigación realizó una propuesta para la formación de los directores de Cienfuegos encaminadas a las reservas y directores noveles para elevar su preparación en el conocimiento de la Política Educacional, utilización de Programas Directores, objetivos formativos

de cada grado, así como en elementos de la Psicología General y de organización para la dirección eficiente del Proceso Docente Educativo.

Rojas Navarro María del Carmen en el año 2002 proyecta en su tesis de investigación un plan de capacitación dirigido a la preparación del componente técnico profesional a la preparación del Director de la escuela primaria con énfasis en cuadros noveles y de experiencia.

La autora en la presente investigación pretende continuar perfeccionando la preparación de los cuadros noveles, con énfasis en los que cuya formación inicial como docentes procede del programa de formación emergente de maestros primarios por cuanto requieren de conocimientos en el componente técnico-profesional en lo referido al trabajo metodológico para la dirección y optimización del proceso docente educativo, aspectos estos, que en la revisión efectuada al Modelo del Profesional y Plan de Estudio de la Escuela de Formación Emergente de Maestros Primarios, se pudo constatar que no concibe su preparación como cuadro de dirección, por cuanto no constituye su objeto social. Además este aspecto tampoco ha sido objeto de investigación con anterioridad.

En tal sentido, es una realidad objetiva que la preparación de los directores es parte integrante de la política de cuadros y constituye un medio para dotarlos de las características y el desarrollo de habilidades necesarias para que pueda desempeñarse con eficiencia en su gestión de dirección de acuerdo con la creatividad y el liderazgo que sean capaces de desarrollar.

En el artículo 12 del capítulo II del decreto Ley 196 se establecen los requisitos generales que deben cumplir las personas que pueden ser promovidas a cargos de dirección, que son:

- a) Comportamiento laboral y personal ético.
- b) Capacidad de dirección y organización.
- c) Grado de conciencia y responsabilidad ante el trabajo.
- d) Dominio y conocimiento de la actividad que va a dirigir.
- e) Nivel de profesionalidad o técnica adecuada.
- f) Resultados satisfactorios en el trabajo.
- g) Prestigio y reconocimiento social.

Puede darse el caso que los seleccionados, temporalmente no reúnan los requisitos correspondientes a los incisos d y e, como ocurre en la presente investigación lo que reafirma la necesidad de establecer formas de capacitación

que contribuyan a que los alcancen en breve tiempo y puedan desempeñar su encargo social.

Al respecto, Fidel en el mismo discurso referido anteriormente expresó: “/... / hay buena escuela cuando hay buenos cuadros en la escuela, un buen director, buenos dirigentes y un buen colectivo de profesores conscientes, combativos, exigentes.” ¡Y que problema disponer de un buen director para cada una de las miles escuelas que tenemos /.../

En este sentido la nueva revolución educacional tiene un impacto directo en la formación del profesional de la educación, pues exige una ampliación del perfil y un mayor rigor y nivel de profesionalización de los docentes en el cumplimiento de sus funciones sustantivas.

En esta concepción desempeña un papel fundamental las funciones que poseen los cuadros de dirección para garantizar el proceso docente educativo hacia el cumplimiento de los objetivos trazados en la política educacional. Tal como se aprecia en el esquema que sigue:

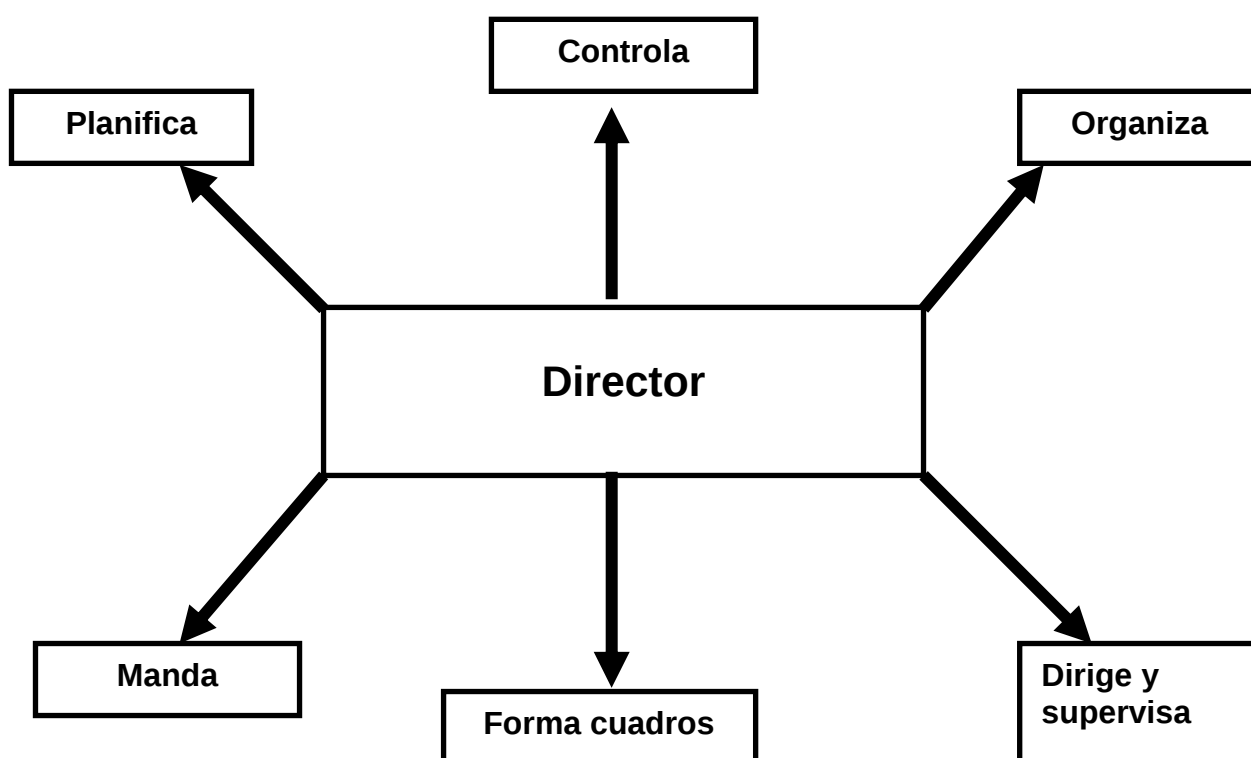


Fig.2 Las funciones del director.

La autora hace referencia a las funciones del director, que pueden ser ejecutadas por los dirigentes en cualquier entidad, pero enfatiza en las particularidades que estas presentan en el sector educacional; al precisar que un director de escuela, en el cumplimiento de las funciones generales de la dirección:

1. Transmite con claridad a los subordinados los conceptos que sustentan la política educacional, los objetivos, y prioridades por los cuales debe trabajar la escuela para garantizar la formación de los alumnos.
2. Convoca y estimula la participación activa del colectivo de trabajadores alumnos, familia y factores de la comunidad en la determinación y ejecución de las acciones que contribuyen al logro de los objetivos y analiza e informa los resultados que se obtienen.
3. Actúa como mediador con el empleo del tacto necesario, la persuasión y el compromiso para resolver los conflictos y discrepancias en los trabajadores, alumnos, padres y miembros de la comunidad y vela porque no se lleven a cabo acciones que afecten la formación política e ideológica que tiene como responsabilidad la enseñanza primaria.
4. Organiza la vida de la escuela, sus normas y procedimientos tanto de las actividades de los alumnos como de los trabajadores y garantiza un clima favorable que estimula el desarrollo de los escolares y un trabajo eficiente del colectivo laboral.
5. Concluye el proceso para la determinación de problemas, de las prioridades y de la elaboración de la estrategia de trabajo metodológico para su solución, asigna y controla tareas individuales a sus trabajadores para garantizar el cumplimiento de los objetivos y las acciones planificadas para cada curso escolar.
6. Realiza coordinación con los jefes de ciclo para la planificación, ejecución y valoración de acciones de supervisión, entrenamiento, capacitación y el cumplimiento de la docencia directa, así como atiende personalmente grados del primer ciclo cuando es numeroso el número de aulas.
7. Organiza con sus trabajadores, padres y miembros de la comunidad, grupos de trabajo permanentes o transitorios para encauzar la atención a determinadas prioridades de la escuela.

8. Realiza la evaluación sistemática de los resultados de la labor de los docentes y elabora con la participación de los jefes de ciclo, el certificado de evaluación correspondiente.
9. Asume la responsabilidad de los resultados que se obtienen en el cumplimiento de todas las tareas que se realizan en el centro.
10. Selecciona y prepara a sus reservas.

Así puede afirmarse que su función, como dijo el Che Guevara en 1962, citado por Pino Guzmán Esther María (1992) es la de orientarlos, coordinar sus esfuerzos y unir sus voluntades en la ejecución de las tareas que reclaman el desarrollo de la sociedad.

Esta idea se reafirma al valorar las palabras de Marx cuando expresó: " Un violinista se dirige a sí mismo, pero una orquesta necesita de un director..." puesto que los cuadros de dirección juegan un papel determinante en el desarrollo social, económico o político, al incidir directamente en el adelanto, retraso o estancamiento de los que dirigen.

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.

Los conocimientos y habilidades que los cuadros educacionales deben exhibir en su desempeño profesional y encargo social se han definido en el modelo ideal del director de la escuela primaria. Las precisiones de ello se presentan en la figura que sigue:

Conocimientos.	Habilidades.
. Dominio de los conceptos que sustentan la política educacional, así como los objetivos y prioridades para garantizar la formación integral de los alumnos. . Conocimientos sobre el modelo de escuela primaria, el fin y los objetivos de este nivel. . Enfoque sistémico de la dirección estratégica . Conocimientos sobre métodos y estilos de dirección. . Funciones de dirección. . Sistema de dirección. . Documentos rectores de la política educacional. . Resoluciones y regulaciones que rigen el control económico. . Conocimientos sobre los temas de superación, política e ideológica del MINED. . Sistemas de Preparación para la Defensa. . Estrategia Nacional de Preparación de los Cuadros del Estado del gobierno y sus reservas, así como la panificación, control y evaluación de las reservas de cuadros de su centro.	. Utilizar los órganos colectivos de dirección como un sistema . Jerarquizar las tareas en correspondencia con la importancia y urgencia de la educación primaria. . Proyectar estrategias de sus subordinados y sus reservas. . Realizar tareas de acuerdo a la caracterización de estos y de los docentes, alumnos, familia y comunidad. . Controlar y orientar a los subordinados. . Dirigir el trabajo político ideológico y de formación en valores en el proceso pedagógico profesional.

Fig.3 Definición de los contenidos

El nivel de desarrollo alcanzado en la educación en Cuba y los esfuerzos del gobierno y sus organizaciones políticas y sociales por alcanzar niveles cada vez más altos demandan del que dirige habilidades para organizar, planificar, orientar y evaluar el colectivo para facilitar el funcionamiento óptimo del proceso de dirección. Pero en cualquier caso el trabajo metodológico es en particular el elemento esencial de la dirección en la escuela y por tanto elemento básico de su preparación.

En este sentido es imprescindible por los equipos metodológicos de las diferentes instancias, asesores e inspectores y responsables de asignaturas priorizadas, la atención sistemática y continua a los directores cuya formación inicial como docentes procede del programa emergente de maestros primarios.

1.2 El trabajo metodológico en la preparación del director en la escuela primaria.

Lenin planteó: El éxito en la dirección de cualquier proceso depende mucho del cuadro dirigente de las cualidades que este manifiesta en tal actividad que permitan lograr la organización del centro y la cohesión de su colectivo (Marx Carlos, El Capital, Editorial Moscú 1962)

Y es que la actividad de dirección es el tipo específico de actividad social que se caracteriza por la especialización de quien la realiza, en orientar el trabajo metodológico individual o colectivo, influyendo sobre él de manera consciente, premeditada, sistemática y estable a fin de lograr los objetivos propuestos.

El pedagogo Figueres Prieto Beltrán Luís en el año 1953 expresó: “Negar función de dirección y orientación al maestro seria empequeñecer su labor, privarle de los estímulos indispensables para cumplir con eficacia sus tareas”.../ (El concepto de líder, el maestro líder, 5ta. Ed, Monte Ávila Editores C.A Caracas, 1979, p.139)

Según el autor Estrella Castillo Tomás (2004) en su Tesis Doctoral define la dirección educacional como: “El proceso social para alcanzar a partir de una previsualización del futuro, las metas fijadas, las formas de involucrar a los participantes en su ejecución y las vías para institucionalizar los cambios producidos en la formación de las personas.”

La autora comparte el criterio emitido por dicho autor y se afilia al mismo.

Este concepto tiene un carácter general potenciando la proyección de futuro por lo que es válido para todo proceso de educación, constituyendo una forma concreta de expresión de la dirección educacional y en particular de la denominada dirección educacional institucionalizada considerada como aquella que está orientada al perfeccionamiento del proceso docente educativo.

El Ministerio de Educación ha establecido, a lo largo de estos años, diferentes Resoluciones Ministeriales para normar la realización de actividades metodológicas con el objetivo de contribuir a la preparación de los principales

cuadros y docentes. En este sentido históricamente se ha entendido que el trabajo metodológico, en la acepción más estrecha del término, es la labor que se realiza antes, durante y después del desarrollo de las actividades docentes fundamentalmente la clase para garantizar la eficaz dirección del proceso docente educativo.

Hacer un trabajo metodológico efectivo es precisar, con mayor exactitud el diagnóstico de cada docente como profesional en su integralidad, así como determinar las necesidades de aprendizaje de sus escolares. Algunos autores han emitido sus criterios al respecto, con elementos comunes en sus definiciones al conceptualizar el trabajo metodológico. Al respecto:

- Batista García Gilberto define el trabajo metodológico como el sistema de actividades que de forma permanente se ejecuta con y por los docentes, en los diferentes niveles de educación para garantizar las transformaciones dirigidas a la ejecución del proceso docente educativo.
- Delgado Caballero Elvira plantea que el trabajo metodológico es la vía principal en la preparación del maestro donde se concreta de forma integral el sistema de influencias que ejerce en la formación de los estudiantes para dar cumplimiento a las prioridades de cada enseñanza.

La autora comparte el criterio que abordan los autores y considera además que el trabajo metodológico constituye la piedra angular en la preparación de los docentes, tomando como premisa esencial sus potencialidades y necesidades para darle solución a los problemas en la calidad de la clase y aprendizaje de los estudiantes.

En la concepción diferenciada del trabajo metodológico existen criterios imprescindibles a tener en cuenta para lograr el éxito de la planificación, entre ellos:

- ✓ Establecimiento de prioridades.
- ✓ Carácter diferenciado y concreto del contenido en función de los problemas y necesidades.
- ✓ Combinación racional de los elementos filosóficos, políticos, científicos, teóricos y pedagógicos.
- ✓ Carácter sistemático, teniendo en cuenta las funciones rectoras de los objetivos al vincular diferentes niveles organizativos y tipos de actividades.

En virtud de lo antes expresado se convierte en una prioridad del MINED orientar, dirigir y controlar las diferentes variantes de trabajo metodológico normadas en la Resolución 85/99 y en el actual Reglamento del Trabajo Metodológico, Resolución 119/08 del Ministerio de Educación de la República de Cuba. Esta se puede resumir de la siguiente forma:

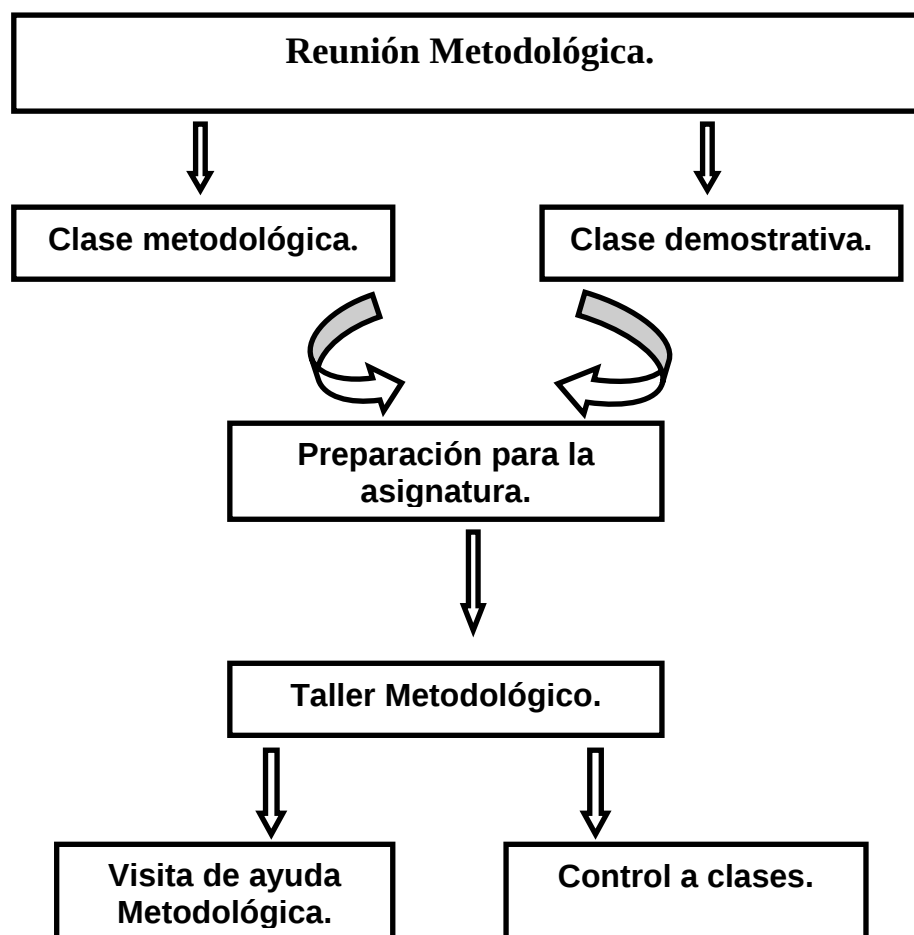


Fig.4 Formas fundamentales del trabajo metodológico.

Estas formas de trabajo metodológico se interrelacionan y constituye un sistema entre sí, direccionando cada una de ellas en correspondencia con los objetivos propuestos y el diagnóstico. En interés de sintetizar el diverso panorama que al respecto se precisa en las bibliografías, se considera necesario precisar:

Aspectos que caracterizan la esencia metodológica de cada modalidad.

Reunión Metodológica.	➤ Análisis del problema. ➤ Debate (causas) ➤ Adopción de decisiones. ➤ Sistema de acciones.
Clase Metodológica	➤ Ofrece explicación, demostración y argumentación al personal docente sobre aspectos de carácter metodológico. ➤ Posee carácter demostrativo e instructivo.
Clase Demostrativa.	➤ Se pone en práctica el trabajo metodológico discutido en la clase metodológica. ➤ Se demuestra ante un grupo de alumnos.
Clase abierta.	➤ Generaliza las experiencias más significativas. ➤ Comprueba como se cumple lo orientado en el trabajo metodológico.
Preparación para la asignatura.	➤ Preparación de las clases a partir del análisis de los programas. ➤ Determinación de los objetivos y el contenido. ➤ Métodos y procedimientos. ➤ Medios de enseñanza. ➤ Cumplimiento de los objetivos formativos. ➤ Vías para la sistematización y consolidación de los contenidos. ➤ Sistema de evaluación.
Taller Metodológico.	➤ Se realiza en cualquier nivel de dirección con los docentes. ➤ Se elaboran estrategias y alternativas didácticas. ➤ Se discuten propuestas. ➤ Realiza conclusiones generalizadas.
Visita de ayuda Metodológica	➤ Especial atención a los docentes de menos experiencia en una asignatura, grado o especialidad. ➤ Observación a las actividades, consultas o despachos. ➤ Se analiza los resultados logrados y los que requiere de mayor atención.

Fig.5 Síntesis del contenido de las formas de trabajo metodológico

Para efectuar cualquier tipo de actividad metodológica, en especial la ayuda metodológica y el control a sus clases, es de vital importancia la preparación rigurosa del personal que la realiza, partiendo de la precisión de los objetivos, profundo dominio del contenido a desarrollar, conocimiento del diagnóstico del docente y de las características del grupo que atiende.

Como resultado de la aplicación de las diferentes modalidades o variantes del trabajo metodológico, el director no sólo garantiza que los docentes estén cada vez en mejores condiciones para dirigir con mayor eficiencia el proceso docente-educativo, sino que desarrolla su capacidad de dirección.

Término que se manifiesta como el nivel de preparación que tiene cada cuadro para dirigir científicamente estando determinado por su desempeño profesional en:

- ✓ Conocimientos científico - pedagógicos, técnico - metodológicos, ideopolíticos y de dirección educacional.
- ✓ Capacidad para interpretar correctamente las orientaciones.
- ✓ Habilidades profesionales para aplicar sus funciones de dirección.
- ✓ Relaciones de dirección que manifiesta en su conducta personal con sus subordinados.

La política educacional en relación a los aspectos referidos a la capacidad de los directores, exige de una preparación cada día más elevada en la didáctica de los contenidos y en el orden metodológico, pues esto constituye una herramienta necesaria para la preparación del docente y el afianzamiento de los conocimientos en los escolares.

La autora considera que, por la importancia que se le atribuye al trabajo metodológico en el desempeño profesional de los directores como máximos metodólogos de las instituciones educativas, es necesario preparar a los jóvenes que desde el pre - grado manifiestan perspectivas de desarrollo en sus conocimientos y luego de ello sean capacitados mediante diversas formas para que alcancen conocimientos y habilidades en el componente técnico – profesional como premisa para su posterior labor de dirección.

En este sentido, los conocimientos alcanzados no son lo suficientemente sólidos, tanto en directores de mayor experiencia como los cuadros noveles, pues los resultados del proceso de enseñanza - aprendizaje y la calidad de las clases evidencia que la efectividad del control es insuficiente por lo que estos requieren

de la capacitación del componente técnico – profesional, desde su selección y aprobación como Reserva Especial Pedagógica.

Realizar con eficiencia la demostración y el control a las diferentes modalidades del trabajo metodológico implica que el director de la escuela revierta modos de actuación ya adquiridos en sus habilidades profesionales, para lo cual es necesario, además, tener conocimientos de las direcciones fundamentales del trabajo metodológico que aparecen definidas en la Resolución Ministerial 119/08 y que en esencia se describen de la siguiente forma:

El trabajo docente - metodológico es la actividad que se realiza con el fin de mejorar de forma continua el proceso pedagógico, basándose fundamentalmente en la preparación didáctica que poseen los educadores en el dominio del contenido de los programas, de los métodos y medios con que cuenta, así como la experiencia acumulada.

El trabajo científico - metodológico se refiere al desarrollo de investigaciones o a la aplicación creadora de los resultados de las investigaciones pedagógicas en la solución de problemas del proceso docente - educativo; sus resultados permiten a los educadores el mejor desarrollo del trabajo docente – metodológico. El dominio de ambas direcciones contribuye a perfeccionar la acción educativa, planes y programas de estudio, remodelación de los medios de enseñanza que activen los procesos lógicos del pensamiento en los escolares, así como establecer, al finalizar cada mes el balance de los objetivos propuestos en la búsqueda de la efectividad del trabajo realizado.

La preparación de los directores se debe abordar a través de diferentes vías, en el presente caso se propone utilizar un programa de capacitación encaminado a continuar perfeccionando la dirección del trabajo metodológico en cuadros noveles, profesionales en formación.

Ya en relación con este tema, en el año 2002 Rojas Navarro Maria del Carmen en su Tesis de Maestría realizó la propuesta de un plan de capacitación en dicho componente, dirigido a directores de experiencia y jóvenes graduados del Instituto Superior Pedagógico Conrado Benítez, lo que establece una diferencia con la propuesta del presente trabajo que está destinada a directores que proceden de un sistema de formación emergente, del cual egresan como maestros habilitados para desempeñarse en el primer ciclo de la enseñanza primaria. Por tanto, son, a la vez ° directores, jóvenes que no han concluido su

formación universitaria, que en algunos casos, no es pedagógica; situación esta que no existía en aquel año.

Es evidente señalar que en los momentos actuales las insuficiencias que se materializan en el desempeño profesional de los directores de experiencia y los noveles, están la interiorización de percibir la importancia del diagnóstico del personal docente para correlacionar sus necesidades con la actividad del trabajo metodológico, que requiere revitalizar en la práctica pedagógica la eficacia de sus conocimientos y elevar la calidad de la enseñanza en la educación.

Considerar la preparación de los docentes es una tendencia predominante en las últimas décadas en el marco de la formación del profesional como cuadro de dirección. Además la puesta en práctica de la formación continuada permite declarar la educación como una profesión dinámica en su desarrollo.

La realización de la capacitación dirigida a la dimensión educativa y metodológica aporta una experiencia positiva en la búsqueda de métodos para contribuir a la formación teórico - práctica de los cuadros de dirección enriqueciendo conocimientos, mediante espacios de reflexión y análisis de su propia práctica.

En la escuela cubana actual no puede desconocerse que el trabajo de dirección en el aspecto metodológico debe favorecer una mayor implicación de todos los que participan en el quehacer de la escuela y un incremento de la motivación hacia su labor.

Ello no es solo consecuencia del trabajo sino que es un pre-requisito del mismo, de ahí su importancia específica y la atención a dos principios importantes:

- ✓ El principio del eslabón fundamental que establece la necesidad de determinar prioridades, considerar cuál es la dirección principal del trabajo para una etapa específica, precisando dónde deben concentrarse los esfuerzos del colectivo de sujetos que intervienen en el desarrollo del trabajo.
- ✓ El principio de la interrelación entre unidad y diversidad que propugna la necesaria consideración de las particularidades de cada sujeto para lograr tanto su transformación como la de institución.

Según la experiencia de otras investigaciones y especialistas, la preparación de los directores se ha potenciado más desde la vertiente administrativa y con menos influencia hacia el componente técnico - profesional, componente en el que se ha podido constatar que carecen de elementos teóricos y prácticos para

organizar, planificar, direccionar y controlar la actividad metodológica del proceso docente - educativo.

Lo anterior demuestra la importancia que entraña la preparación de los directores que desde sus estudios como maestros y con actitud, vocación, voluntad política y sólidos conocimientos y habilidades profesionales, requieren de potenciarlos en aspectos esenciales que pueden sentarles las bases para asumir cargos de dirección. Es por ello que la autora encamina todo su accionar en proponer un Programa de Capacitación dirigido a los directores, cuya formación inicial procede del programa de formación emergente de maestros primarios, centrado en el componente técnico – profesional y como parte de éste, en el trabajo metodológico, con temas teóricos y prácticos con el objetivo de, a la vez que preparar a sus destinatarios, contribuir a elevar la preparación de los docentes y su eficiencia en la calidad de la clase y la solidez de los conocimientos de los escolares.

1.3 La preparación de los directores noveles. Propuestas y críticas.

La dirección constituye una actividad de tipo social y puede ser aplicada a todas las esferas de la vida del hombre. Las personas que utilizan la capacidad que tienen para influir en que el trabajo de otros se realice de una determinada manera ejercen funciones directivas. En algunas de esas personas esa capacidad o poder está conferido por el status que ocupa en la organización, por su posición jerárquica, por su carisma o por su capacidad de liderazgo. Pero, la dirección se ejerce donde existe una organización de sujetos que tienen ante todo un objetivo común y utilizan determinados métodos para alcanzar las finalidades que se han propuesto y no basta solo con la posición jerárquica o la capacidad de liderazgo, es necesario además estar capacitado para ello.

La dirección por tanto, posee una dimensión técnica y otra social. La primera se refiere a las acciones de planificación, organizar, mandar y controlar. La segunda al liderazgo dado en la acción de influir, motivar, entusiasmar, estimular, implicar, comprender a los demás en la realización de un grupo de acciones para el logro de los objetivos de la organización. De lo que se trata es de conjugar ambas durante el ejercicio de la dirección.

La necesidad de concordar las políticas educativas con los cambios socio-económicos explica la racionalidad de las decisiones administrativas, curriculares, metodológicas, científicas, propias de los diferentes momentos históricos, mientras que las incidencias del desarrollo científico técnico requieren la necesaria atención al desarrollo de las Ciencias de la Educación y de otras ciencias asociadas a la formación integral de los ciudadanos.

En este sentido la política de cuadro le ha conferido una especial atención a jóvenes talentosos que por su capacidad intelectual y actitudes muestran en su accionar las cualidades políticas, morales y conocimientos para formar parte del movimiento de la pre-reserva y posteriormente a la Reserva Especial Pedagógica, donde mediante el plan de desarrollo individual se organizan acciones que contribuyen a su formación integral como futuros renovadores de las estructuras de dirección.

En efecto existen investigaciones que le han dedicado especial atención entre las que se encuentran las tesis de Ferreiro Vázquez Ileana (2002) donde realiza la propuesta a dicho movimiento, centralizando la misma a elementos relacionados con la orientación motivacional hacia las tareas de dirección, selección de estos jóvenes, determinación de las necesidades de preparación para el diseño de los planes de desarrollo, incluyendo su evaluación sistemática y seguimiento como cuadros en funciones.

Al respecto la autora considera que la propuesta anterior está dirigida a potenciar los valores y conocimientos de jóvenes con voluntad para dirigir, así como los pasos esenciales para la selección y preparación de los mismos. Sin embargo, se requiere de concretar acciones en sus planes de desarrollo integral que tengan en cuenta los diferentes conocimientos y habilidades del Modelo Ideal del Director, de manera que al ser promovidos para desempeñar el cargo, materialicen en sus funciones y en la práctica pedagógica y educativa sus habilidades profesionales en correspondencia con su encargo social.

Macías Díaz Regla (2002) propone continuar la formación de los directores haciendo más extensiva la propuesta desde la reserva real hasta los cuadros noveles, proyecta el sistema de actividades al conocimiento de la política educacional, programas directores y la dirección por objetivos en la planeación

estratégica. Lo antes expuesto contribuye a potenciar elementos que conducen a la dirección escolar en los momentos actuales,

Pero en la práctica aún es insuficiente todo lo que se ha puesto en práctica en correspondencia con los retos que se imponen a estos directores, que en un corto período de tiempo se forman como maestros, con el título de Bachiller en Humanidades y habilitados para el primer ciclo. Se impone entonces reflexionar, a partir de lo expuesto aún más cuando las exigencias del modelo de escuela primaria exige del director el dominio de otros aspectos referidos a cuestiones tales como: dirección escolar, función social, objetivos instructivos y formativos, caracterización del escolar por momentos del desarrollo, dirección del proceso de enseñanza - aprendizaje con una concepción desarrolladora y la estructura organizativa de las instituciones para organizar, planificar y demostrar el trabajo metodológico.

En relación al trabajo metodológico Rojas Navarro María del Carmen (2002), Mauriz Tenreyro María de las Mercedes (2001) y Vázquez Hermida Aurelia Nancy (2004) dirigen las propuestas al sistema de evaluación de las habilidades intelectuales de los escolares del 2 ciclo y sus indicadores de medición, así como a la proyección del sistema de trabajo metodológico y la dirección escolar en otras enseñanzas.

En este sentido la autora refiere y considera que la dirección escolar tiene que verse como un proceso integrador donde se conjugan los factores internos y externos para garantizar la correcta dirección del proceso docente - educativo y no verse sólo en el plano del conocimiento teórico para su evolución histórica; elementos importantes en el desempeño de la gestión de dirección.

Las propuestas antes mencionadas en lo que a evaluación se refiere, dirigen su proyección metodológica a la didáctica en escolares del 2do ciclo, no siendo esto suficiente para lograr la integralidad de los conocimientos a dominar en el componente técnico-- profesional por parte de los directores, lo que repercute en sus modos de actuación al organizar el trabajo metodológico tanto individual como colectivo lo que resulta indispensable para elevar la calidad de la clase y el aprendizaje en la educación primaria en correspondencia a los cambios actuales.

La autora enfatiza que aunque la tesis de Rojas Navarro María del Carmen (2002) potencia la preparación del director en el trabajo metodológico, no es lo

suficientemente abarcadora en los aspectos a tener en cuenta en dicho componente. Es necesario además tomar en consideración otros aspectos, propios de las transformaciones que están teniendo lugar en esta educación, así como la necesaria actualización en cuanto a documentos normativos y de planificación, programas y planes de estudio, entre otros, así como las necesidades pedagógicas en contenido y didáctica del colectivo pedagógico y el carácter diferenciado de manera sistemática y articulada para lograr efectividad en el proceso docente educativo.

Jiménez Gonzáles Nancy (2007) propone un sistema de acciones que centran su atención a la pre-reserva especial pedagógica que garantiza la formación y preparación desde el pre-grado, pero no se aborda la generalización de las acciones con un carácter mayor de complejización hacia la Reserva Especial Pedagógica como presente y futura reserva real del director.

El territorio de Cienfuegos como parte de las transformaciones de la Educación Primaria protagoniza la creación y funcionalidad de la Escuela de Cuadros desde el curso 2006 -2007.

El programa que se concibe para la preparación de los directores focaliza su intención en la formación integral en correspondencia a las exigencias del modelo de la escuela primaria.

Sin embargo desde la concepción del programa no se tiene en cuenta dentro de la planificación y organización el enfoque hacia la diversidad a directores noveles; con el objetivo de priorizar la continuidad de la formación en función de sus necesidades y, como parte de ellas, las habilidades profesionales en el orden del trabajo metodológico.

En este sentido la autora reflexiona en la importancia de garantizar la profesionalización de estos directores, quienes por necesidades del territorio han sido promovidos a ocupar cargos de dirección sin contar con todos los requisitos para ello, y ofrece sus consideraciones al respecto al proponer el imperioso carácter diferenciado en su preparación, así como enfatizar con mayor rigor en la demostración y la vinculación teoría – práctica como parte del accionar de los responsabilizados de su formación y desarrollo.

En la actual investigación se pretende dar solución a este problema al incidir en la preparación de directores noveles, específicamente en aquellos cuya formación inicial procede del programa de formación emergente de maestros

primarios, mediante la propuesta de un Programa de Capacitación para perfeccionar el componente técnico - profesional con temas teóricos y prácticos.

Posteriormente, puesto en práctica posibilitará elevar el desempeño profesional de estos para dirigir con científicidad y atender las necesidades de los docentes en materia de la calidad de la clase y el aprendizaje de los educandos.

La contribución de este trabajo al mejoramiento directivo radica en la atención especial que brinda a los directores noveles, cuya formación inicial procede del programa de formación emergente de maestros primarios en aras de garantizar la transformación en sus modos de actuación en la dirección de las instituciones educativas, con mayor énfasis en el trabajo metodológico.

Llegado a este punto se entiende que como conclusiones del capítulo pueda señalarse que: El director de la escuela es una figura clave en el desarrollo y concreción de la revolución educacional que se lleva a cabo en el país, por eso deben centrarse todos los esfuerzos para que éste se prepare para enfrentar la tarea. El trabajo metodológico es una de las actividades de dirección que él debe dirigir, pero además es un espacio esencial de preparación para que alcance un nivel más alto en el componente técnico-profesional. Sin embargo, las propuestas de las investigaciones y la orientación nacional para la educación primaria no han estado enfatizando en la preparación de aquellos directores noveles que proceden del sistema de formación emergente. Estos constituyen en Cienfuegos una fuerza importante y por tanto se precisa atenderlos con interés.



Capítulo II. Concepción teórico - práctica y metodológica de la propuesta y sus resultados.

2.1 Conceptualización.

- **Programas de Capacitación.**

Una aproximación etimológica al término capacitación advierte que estamos en presencia de un concepto de amplia significación: puede ser considerado adiestramiento, entrenamiento, aprendizaje, instrucción. De este modo cuando se afirma que alguien está capacitado se refiere a que está preparado para desempeñar su función. Sin embargo, la capacitación puede verse como la intervención formativa previa al desempeño, o se refiera a las actividades que desde el puesto de trabajo se realizan para actualizar 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 capacitación como un requisito del empleo y el desempeño profesional.

A partir de las valoraciones acerca de la capacitación que 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.

Sin embargo, el alcance de la capacitación varía en correspondencia con los objetivos con que se organizan; así la capacitación puede ser parcial o total, especializada o práctica, específica o general. Estos refieren una visión completa o complementaria de las acciones que pueden incluir de manera integral o parcial la teoría y la práctica o la dialéctica entre ellas. Pero, en lo que sí existe coincidencia es en que debe orientarse al perfeccionamiento, la habilitación para hacer mejor la actividad profesional o técnica que se desarrolle.

En correspondencia la capacitación se refiere por lo general a la preparación que se hace en función de usar mejor 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.

De acuerdo con Román y López es importante reconocer que la capacitación está ligada a la formación y desarrollo de los sujetos para hacer mejor su trabajo, por eso puede ser organizada como parte de su práctica o como un proceso grupal estructurado a través de programas. Estos se conciben como la 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.

El efecto de toda capacitación 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 contemporáneas de cualquier programa de capacitación tienden a valorar como elemento clave la determinación de las necesidades que tienen los sujetos en relación con las funciones que debe desarrollar como contenido de su trabajo; pero además se incluyen aquellas ayudas que, por su relación con la actividad, resultan esenciales. Se refiere además a los aprendizajes para toda la vida: comunicación, relaciones interpersonales, gestión del conocimiento, entre otros.

Estos autores afirman que es preciso que la capacitación 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.

De tal caso el programa de capacitación se define como el documento que recoge el conocimiento, habilidades actitudes y consideraciones afines para guiar la preparación de los sujetos en el propósito de perfeccionar su labor y desempeño. En su concepción se debe tomar en consideración para que vaya dirigido a profesionales; atendiendo a sus necesidades y la prioridad cognitiva que tienen en correspondencia con la labor que realizan.

Por tanto, y de manera general, un programa de capacitación posibilitará a quienes lo reciban comprender la importancia y el papel del contenido teórico en el desempeño, sobre todo para la solución de los problemas profesionales que enfrenta y como garantía del desarrollo de su actividad. Deberá, además, propiciar que se alcance una preparación en aquellos temas esenciales en su función, de manera que los aprendizajes puedan ser incorporados de manera directa a la práctica laboral.

De este modo el **programa de capacitación para directores**, cuya formación inicial como docentes procede del programa emergente de maestros primarios se concibe como el documento que legaliza la acción de intervención metodológica para promover la profesionalización de estos jóvenes que recién se inician en la labor directiva. En este sentido, el programa sustenta un proceso de renovación del conocimiento pedagógico profesional que poseen para aprender a identificar y resolver los problemas de su profesión, ahora desde la función de dirección; por tanto, mediante él no sólo acceden al aprendizaje de lo nuevo, sino también aprenden a intercambiar, confrontar y apropiarse de experiencias personales y de los demás, lo cual le confiere un valor agregado al proceso de aprendizaje, pues se generan saberes no solo teóricos sino operativos y prácticos.

Desde esta concepción se explican los fundamentos que se asumen como pilares básicos en los que se sustenta el programa que en este trabajo se propone:

2.2 Fundamentos.

Tomando la confrontación entre práctica y teoría se definen aquí las ideas que fundamentan la propuesta:

- **Concepción orientada a la vinculación teoría - práctica.**

En el país se han realizado estudios del fenómeno educativo desde sus orígenes como nación. La escuela cubana ha contado, desde sus raíces en el siglo XIX con un profundo pensamiento pedagógico que ha ido dejando su impronta en la labor de los educadores cubanos o sea, a partir de su práctica educativa, se han ido consolidando posiciones teóricas consecuentes. Las concepciones cubanas sobre la educación se han enriquecido, preciosamente,

con ideas que han revolucionado la teoría y práctica educativa y han partido de ellas.

Ante todo, es necesario precisar que esa relación, desde la concepción filosófica dialéctico-materialista se entiende como unidad. En las conocidas Tesis sobre Feuerbach, Carlos Marx, al tiempo que destaca la práctica como base, fin y criterio final del conocimiento de la realidad, exige que ella sea comprendida e interpretada teóricamente. Al respecto Pupo, R. (1995) expresó: “tanto la práctica como la teoría son dos momentos de la actividad del hombre, enmarcado en un proceso social que conjuga dialécticamente los aspectos teóricos y prácticos, pues la aprehensión de la realidad, tiene lugar como asimilación teórica y práctica.”

Estas referencias contribuyen a precisar la comprensión científica de la relación teoría-práctica y su intelección profunda.

Es necesario partir del reconocimiento de la vida como esencialmente práctica. Carlos Marx demuestra científicamente que la práctica como actividad material adecuada a fines, constituye el fundamento, el fin y el criterio de veracidad del conocimiento. En este sentido la práctica tiene cierta primacía como núcleo del quehacer humano.

La teoría enriquece el contenido de la enseñanza y el aprendizaje tanto en lo cuantitativo como en lo cualitativo. De modo que el desarrollo de nuevos conocimientos y de nuevos campos, aporta otros fundamentos y exigencias a la comprensión del proceso educativo.

La autora afirma que la efectividad del programa se fundamenta en el rigor científico de su construcción teórica, la riqueza y pertinencia de sus fundamentos, su adecuada relación con la práctica y su factibilidad respecto a las condiciones objetivas y a las condiciones subjetivas de su aplicación, a partir de criterios de intencionalidad y gradualidad.

El nexo que la teoría pedagógica o algunas de las ciencias de la Educación mantiene con las ideas precedentes acumuladas por las diferentes corrientes teóricas ha provocado que se trabaje en un contenido que deviene alejado de la realidad, centrándose en los vínculos lógicos entre las ideas, sin establecer relaciones directas con la problemática educativa.

Sucede también que la celeridad con que se producen los acontecimientos en la práctica educativa, da lugar a cierto retraso o alejamiento de la teoría, respecto a las necesidades reales del proceso pedagógico. Con ello se confirma el criterio de que el pensamiento teórico que se aísla de la práctica se pierde en abstracciones vanas y en estas condiciones se pierde el carácter transformador de la actividad pedagógica.

Hart A: (1960) en el Mensaje Educativo al Pueblo de Cuba expresó: "La sociedad no es estática, la esencia de la vida es el perpetuo cambio. La escuela, órgano de la sociedad, ha de disponerse también a seguir el ritmo de las transformaciones sociales, si no quiere convertirse en elemento de retraso social. Cuando la rutina hace presa en la escuela, cuando el docente es incapaz de sentir el ritmo mudable de la vida torno, cuando se le dictan normas desarraigadas de los fines sociales de su tiempo, la institución educativa se convierte en peso muerto y hasta en un obstáculo del progreso."

De ahí la importancia de la preparación y la actuación profesional de los directores en la unidad de la actividad práctica y el conocimiento teórico y su sistematización en la teoría, como contrarios dialécticos que se interpretan recíprocamente, teniendo claro sus momentos de identidad y de diferenciación. La teoría que constituye las ciencias pedagógicas y de la educación no puede comprobarse, fundamentarse, proyectarse o probarse en sí misma, sino mediante la práctica educativa, en el trabajo de los profesionales de la educación. En este sentido los directores, cuya formación inicial procede del programa emergente de maestros primarios, deben contar con los fundamentos filosóficos y epistemológicos que le confieren la posibilidad de descubrir los elementos a tener en cuenta en el sistema de acciones a emprender en la dirección del trabajo docente - metodológico y científico - metodológico para la conducción del proceso docente educativo.

Para realizar sus acciones prácticas, los directores requieren de los conocimientos sobre la situación dentro de la cual actúan y la previsión de lo que deben hacer de acuerdo con ella. Para poder lograr aciertos educativos en esas acciones deben regular y atender la de los docentes con criterios científicos derivados de determinaciones teóricas conjugadas con las especificidades situacionales.

Al mismo tiempo, los momentos relacionados con la práctica les permiten verificar sus conocimientos teóricos, y, en caso de ser necesario, ir a la búsqueda de nuevas aportaciones, modificarlas en la dinámica de su labor directiva o perfeccionarla en la propia ejecución profesional como parte esencial e integrante de su quehacer sistemático.

Desde esta óptica, la unidad teoría – práctica fundamenta la intencionalidad, finalidad y visión integral del proceso de enseñanza-aprendizaje y le confiere al proceso un carácter reflexivo y de conceptualización de la realidad educativa.

La labor de los directores de la educación requiere de un incesante movimiento entre la teoría y la práctica educativa siempre sobre la base de las necesidades objetivas reales y de los intereses que demandan de ella. En la actividad pedagógica que desarrolla el cuadro de dirección en el proceso docente educativo, es que coinciden lo sensible y concreto de la preparación a los docentes y lo abstracto y lo lógico que le aportan los elementos para direccionar la célula básica del trabajo metodológico en los aspectos esenciales de su auto preparación en el contenido y su didáctica.

En los momentos actuales para resolver los problemas del país y estar a la altura que demanda el desarrollo social, se reclama de la audacia de la teoría y de su flexibilidad dialéctica para responder a la esencialidad y concreción que hoy exige la educación.

La relación teoría-práctica educativa se entiende, en consecuencia y al mismo tiempo como problema teórico-práctico y práctico-teórico que orienta y encauza científicamente la dirección del proceso pedagógico. En este plano, el profesional de la educación actúa como sujeto cognoscente de su realidad y transformador de la misma, por lo que la relación contradictoria teoría-práctica adquiere una cualidad especial.

Para proyectar la acción, el profesional de la educación requiere de la reflexión teórica en el plano mental y luego verificar la adecuación de la planeación inicial durante el desarrollo del proceso. Muchas veces requiere de la corrección o de la adecuación en la propia ejecución por la presencia de factores no previstos en el mundo de realización o solución de los problemas.

En la relación dialéctica teoría práctica educativa, el sistema contextualizado de realización funciona a través de eslabones intermedios que el director deberá solucionar como contradicciones de su actividad de dirección en una expresión

correcta. Todo esto le imprime un status especial a los problemas profesionales que constituyen las condiciones en que se crea y funciona la teoría educativa. Ella configura un reto permanente para el profesional de la educación.

Estas reflexiones llevan a comprender las insatisfacciones permanentes que se tienen con los resultados de la práctica educativa que constituyen el estímulo que impulsa la teoría para resolver y enriquecer la práctica del director. Sobre esto el Comandante en Jefe ha expresado: “cualesquiera que sea nuestros éxitos tenemos suficientes razones para estar disgustados con nuestro trabajo, para estar insatisfechos con nuestro trabajo. Pero creo que de esta eterna insatisfacción es de donde nacen las revoluciones y de esta eterna insatisfacción es de donde nace el progreso humano”. (Castro Ruz Fidel, 1999 Conferencia Especial en el evento de Pedagogía 99. Ciudad de La Habana).

- **Principios de la vinculación de la teoría con la práctica.**

Al hacer alusión a la concepción integradora se pone de manifiesto el vínculo que existe entre la teoría y práctica. Principio que está sustentado sobre la base de que el conocimiento no solo debe explicar el mundo, sino además señalar las vías de su transformación.

Ser consciente con este principio requiere de resolver aspectos relacionados con tareas específicas que se materializan en el accionar de nuestros modos de actuación en consecuencia con los conocimientos, habilidades y actitudes que se tengan según el encargo social que se desempeña, entre ellas las que a continuación se relacionan:

- ✓ Revelar y analizar los factores que determinan las relaciones de la teoría y la práctica en la actividad concreta de hoy y del futuro.
- ✓ Derivar generalizaciones de la relación práctica que enriquezca el trabajo.
- ✓ Vincular al proceso docente lo más actualizado, del desarrollo de la ciencia, la técnica y la producción así como las experiencias prácticas del trabajo de las escuelas.

Este principio influye en diversos planos en el quehacer didáctico, ya que permite la derivación y obtención de nuevos conocimientos a partir de la práctica así como la comprobación de su veracidad.

Es además de vital importancia la estructuración de las actividades prácticas sobre las bases de la teoría correspondiente, enseñar a los cuadros a fundamentar, teóricamente, lo realizado en la práctica y su exigencia en la ejemplificación de sus generalizaciones en las diferentes funciones en su capacidad de diferenciación y gestión de dirección, visto todo lo antes expuesto en el componente técnico profesional.

La esencia en la que está sustentado este principio en la propuesta, es desde una auto preparación orientada, planificada y guiada desde el puesto de trabajo, así como la tutoría mediante la visita de ayuda metodológica.

Se le dedica atención especial a la formación y superación profesional mediante diferentes vías y procedimientos entre los que se encuentran las visitas de ayuda metodológicas. Dichas prácticas en la proyección del trabajo metodológico a través de la planificación estratégica, planificación y ejecución de los órganos colectivos de dirección, preparación del trabajo metodológico individual y colectivo, así como la dirección del proceso docente educativo atendido al establecimiento de prioridades coadyuvan al mejor desenvolvimiento del trabajo e indican, cuando se tiene que sustituir un método o una vía y propician, de esta manera el perfeccionamiento del proceso de dirección.

La autora considera que las actividades de auto preparación juegan un papel fundamental, a partir de la apropiación de los conocimientos y de la forma en que sus pensamientos se mueven para hacer la abstracción de los elementos teóricos que se transmiten en la preparación de la propuesta. El objetivo básico radica en contribuir a formar directores con una sólida base teórica-práctica-científica, que permita estar a la altura de las exigencias actuales y la ejecución de tareas, tomando como premisa esencial el estudio de documentos, resoluciones, circulares, materiales metodológicos, desde su puesto de trabajo, después de recibir la impartición de conocimientos teóricos de forma individual y grupal en correspondencia con sus necesidades y las características del contexto en que se desempeñan.

La propuesta se caracteriza por tener un gran peso en actividades prácticas en las que es necesario aplicar los conocimientos teóricos adquiridos para poder ejecutar adecuadamente las tareas programadas desde su auto preparación, de modo que sea la práctica viva la que corrobore las posibilidades y

condiciones reales del director para el ejercicio de las funciones inherentes al cargo que desempeña.

Ambas actividades están íntimamente relacionadas, y existe una verdadera correspondencia entre teoría y práctica, por ser en esta última donde se realiza el verdadero aprendizaje y donde se manifiestan y desarrollan las cualidades del individuo, demandas crecientes de la revolución educacional.

El ejercicio en la práctica educativa se constata en la dirección y ejecución de Consejos de Dirección, Cátedra de formación de valores, Sistema de actividades metodológicas potenciando el diagnóstico sobre la base de las necesidades del personal docente en contenido y didáctica, así como el carácter de sistema en el accionar metodológico en los órganos colectivos de dirección para elevar el nivel de preparación del personal docente y el aprendizaje de los escolares.

En este sentido, la observación y la sistematización de las actividades prácticas fueron oportunas para determinar avances, retrocesos, fortalezas, debilidades y nuevas necesidades, lo que se materializa en la renovación de métodos y estilos de dirección en la propia dinámica de las diferentes actividades del sistema de trabajo donde se precisan las nuevas carencias en el plano metodológico, se enfatiza en la relación causa - efecto y la demostración para la solución de los problemas.

- **Enfoque de la diversidad.**

Entre los grandes desafíos que enfrenta hoy día la educación cubana se encuentran los que emanan de las contradicciones entre la pasividad de la educación y la búsqueda de la excelencia, y entre la necesaria unidad del sistema educativo y la diversidad de personas, condiciones y aspiraciones de los protagonistas del proceso de enseñanza.

La necesidad de soluciones creadoras y contextualizadas a estas contradicciones, constituye una urgencia. Dentro de las potenciales soluciones, la adecuada atención a la diversidad educativa es sin dudas un aspecto central y una de las claves para alcanzar la calidad en la adquisición de los conocimientos y de la educación. Como se ha afirmado antes, cualquier proyecto de mejoramiento educativo desarrollador constituye siempre una propuesta creativa muy singular que permite materializar el sueño de una formación y preparación abierta a la diversidad.

Cuando se aborda el concepto de diversidad se está poniendo el énfasis en una premisa fundamental: la consideración de la diferencia como valor.

Se entiende pues, que la diversidad es una característica inherente a la naturaleza humana y una posibilidad para la mejora y enriquecimiento de las condiciones y relaciones sociales y culturales entre las personas y entre los grupos sociales. (Jiménez, 1999)

La autora comparte el criterio abordado y asume la conceptualización de dicho vocablo, definiendo la diversidad como las necesidades pedagógicas y potencialidades que posee el individuo, de donde deviene su atención diferenciada para equiparar oportunidades, rechazo a la desigualdad y lograr la justicia social.

En este sentido López Medero (1997) plantea que la diversidad puede venir determinada por tres grandes dimensiones: la social, lo personal y lo referido a los aspectos psicológicos relacionados con los procesos de apropiación del conocimiento.

En estos últimos tiempos, tanto en los foros de debate y discusión sobre temas educativos como en la literatura pedagógica, se centra el interés de cada vez un número mayor de profesionales de la educación en temas como atención a la diversidad, apoyo a la diversidad, a favor de la diversidad, educar en y para la diversidad etc. De todas maneras este hecho no implica necesariamente que la cultura de la diversidad, en toda su máxima significación haya entrado a formar parte de las prácticas educativas.

En el contexto internacional entre los estudios realizados por los doctores Balbás (1992) Jiménez Martínez (1999), Pérez Pujols (2001) y Vila Suñé (2001) de la Universidad de Gerona, España (citados por Armas Sarduy Alexis en su tesis de maestría del 2007), centran su atención en un profundo estudio sobre la formación del profesorado en condiciones de una escuela integradora, definen claramente qué debe poseer un profesor para atender la diversidad del alumnado donde le brinde a todos y a cada uno la respuesta educativa que más se ajuste a sus potencialidades y necesidades.

Teniendo en cuenta lo abordado por los autores mencionados anteriormente, es viable y de marcada importancia el conocimiento y dominio que los directores deben poseer del personal docente para dirigir la preparación del

trabajo metodológico con la intencionalidad de brindarle a cada cual lo que en su auto preparación requieren para satisfacer sus necesidades pedagógicas.

Entender así la cuestión de atender la diversidad quiere decir:

- ✓ Por una parte, evaluar sus necesidades pedagógicas, desde las más inespecíficas a las más específicas, es decir determinar que conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes deben y pueden adquirir y desarrollar para poder integrarse en su entorno como personas adultas y autónomas.
- ✓ Por otra parte, dar una respuesta pedagógica adecuada a dichas necesidades; es decir proporcionar las oportunidades de aprendizajes más adecuadas que permitan desarrollar al máximo los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que requieren.

La propuesta en sí misma asume la atención a la diversidad de los directores que constituyen la muestra de esta investigación por cuanto se considera un aspecto de ningún modo secundario en una educación de calidad.

La visión de la Pedagogía de la diversidad no puede sustentarse solo en las consideraciones de documentos o declaraciones intencionales, sino que deben fundamentarse en la legislación y sobre todo en la realidad educativa y social de cada país.

Según Bell Rafael (2001) la magnitud que hoy alcanza el concepto de diversidad, está condicionado por los siguientes factores:

- ✓ Carácter y contenido ideológico del concepto de diversidad desde cuya plataforma es posible abordar muchos de los principales problemas que el mundo en estos momentos enfrenta.
- ✓ Auge del movimiento por la integración educativa y social de las personas con necesidades pedagógicas.

La propia naturaleza de los factores citados evidencia la amplitud, complejidad y alcance de la diversidad que no atañe sólo al ámbito pedagógico. Esta idea se justifica al considerar que las características del desarrollo humano generan la riqueza y la diversidad de los seres humanos, expresadas en las diferencias individuales.

Estas diferencias individuales (o la variabilidad interindividual) dan lugar a la diversidad en los docentes es decir, a las diferencias existentes entre los protagonistas del proceso de dirección que es a lo que se designa como diversidad psicológica desde su concepción en la formación y preparación de los cuadros noveles, cuya formación inicial procede del programa de formación emergente de maestros primarios.

Teniendo en cuenta las condiciones del desarrollo humano, es posible afirmar que la individualidad es dotada desde las etapas más tempranas de la vida, una resultante de la interacción dialéctica entre las condiciones biológicas y las condiciones históricas del desarrollo, que es el producto de la relación entre la acción del medio sobre el individuo y la actividad transformadora y auto transformadora del desarrollo del individuo.

El término de **diversidad** visto desde la particularidad de la **individualidad** y centrado en las **diferencias individuales** se materializa en la concepción de la propuesta por las diferencias existentes en los cuadros, objetos de investigación, tomando como centro de la dirección del Programa de Capacitación la diversidad psicológica y pedagógica de ambos con intereses y motivaciones hacia carreras que ejercen en su superación con características totalmente diferentes.

Para la proyección y dinámica de este enfoque y dar una respuesta que modifique los modos de actuación en la dirección pedagógica en correspondencia al campo de acción se conduce la preparación atendiendo a sus formas de manifestación, entre ellas:

- Desarrollo de hábitos, habilidades capacidades intelectuales, talentos específicos, cualidades intelectuales (independencia, flexibilidad y racionalidad) conocimientos generales y estilos cognitivos.
- Sentimientos, estados emocionales, necesidades, intereses, motivaciones, concepción de sí mismo y autoestima en diferentes esferas, seguridad, expectativas y cualidades volitivas de la personalidad (independencia, perseverancia).

- **La dirección del trabajo metodológico en la escuela como contenido de la capacitación**

La concepción del trabajo metodológico y su correspondencia con lineamientos y objetivos priorizados exige de una preparación sistemática de los directores acorde con el modelo de escuela, el resultado del proceso pedagógico, el diagnóstico del nivel inicial en que se encuentra el colectivo que dirige y las metas precisadas en la conciencia colectiva de trabajo.

Los directores de las instituciones educativas son los máximos responsables de la organización, planificación, ejecución y el control del trabajo metodológico. Para la planificación coherente de este trabajo es imprescindible que los directores realicen análisis mensuales del desarrollo pedagógico en la institución tomando como centro la clase y las diferentes formas organizativas, la preparación del docente para ejecutarlas y el resultado de los educandos, así como tener dominio de las características de la enseñanza que dirige y el Modelo de la Escuela Primaria.

Sin embargo, un elemento clave del proceso es el contenido del trabajo metodológico que se define desde la orientación política ideológica que se manifiesta en el dominio del contenido y en el propio vínculo de este con la actividad práctica y la vida. En ello descansa la eficiencia del proceso de dirección como expresión del cumplimiento de los objetivos e indicadores del proceso pedagógico. Una expresión sintetizada de las relaciones entre estos aspectos se presenta en el esquema de la figura que sigue:

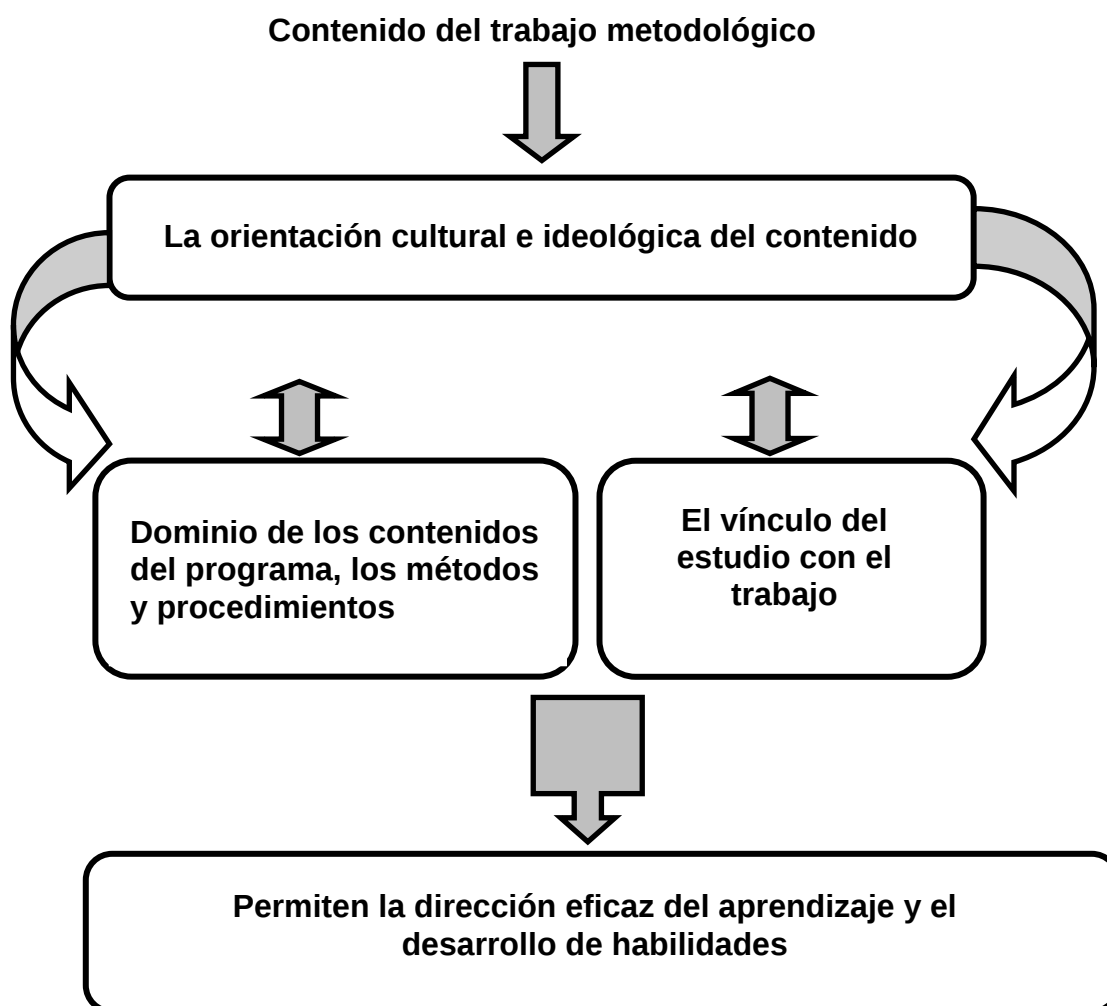


Fig.6 Relaciones internas que determinan el contenido de la dirección del trabajo metodológico como actividad del director

Estos elementos y otros como la concreción y conocimiento de los programas directores, los nexos interdisciplinarios y la ejecución del trabajo preventivo son factores indispensables en la esfera intelectual de los directores para enfrentar los retos en el contexto actual y obtener una preparación integral en la formación del personal docente y de los educandos desde la escuela como micro universidad.

Constituyen niveles organizativos funcionales para el trabajo metodológico en la institución educativa, a partir de las decisiones que se toman en el Consejo de dirección los siguientes:

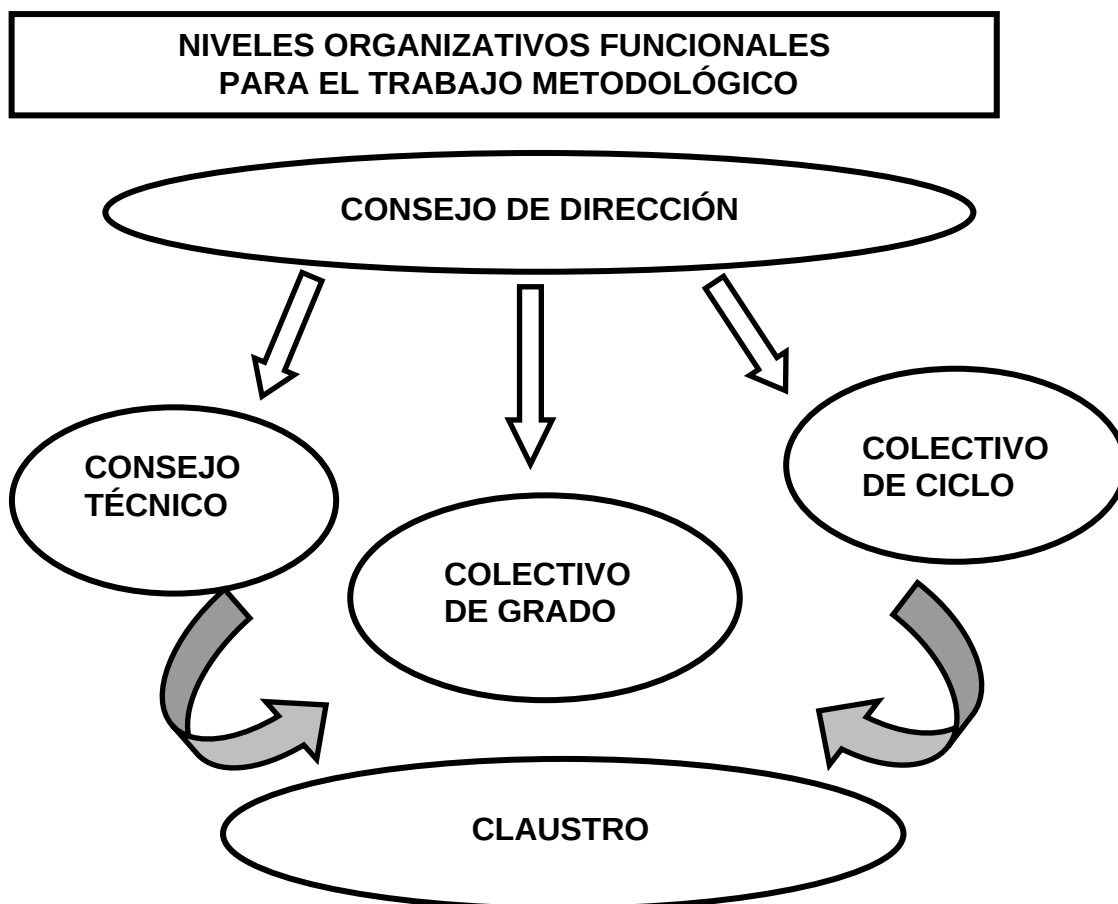


Fig.7 Sistema de relaciones para la dirección del trabajo metodológico

El Consejo de dirección como órgano rector del sistema de reuniones garantiza la valoración y el comportamiento de los indicadores de eficiencia, determinan la regularidad causas y acciones de carácter metodológico que conducen a la solución de los problemas que existen en el orden del contenido y la didáctica del personal docente. Este órgano es el encargado de realizar la aprobación del plan de trabajo metodológico. Su elaboración se realiza con la activa participación de todos los docentes donde abordan sus necesidades para ampliar sus conocimientos en su auto preparación consciente y sistemática.

La funcionalidad del Consejo técnico se materializa en instrumentar el trabajo metodológico y trazar los lineamientos para el colectivo de grado con visión de ciclo, puesto que son los órganos que propician la atención sistemática y diferenciada en correspondencia con las regularidades que se manifiestan, y deben velar por el cumplimiento de los siguientes aspectos:

- ❖ Carácter reflexivo de las clases preparadas por los miembros del colectivo antes de su ejecución.
- ❖ Análisis y valoración de los objetivos propuestos en las clases desarrolladas y resultados de estos en la conducción de los docentes.
- ❖ Estudio y análisis de documentos rectores en la planificación de los sistemas de clases a impartir.
- ❖ Análisis sistemático de los conocimientos adquiridos por los educadores.
- ❖ Se logra potenciar la preparación del trabajo metodológico de los tutores dirigidos hacia los docentes en formación.
- ❖ Se promueve el trabajo científico metodológico a través de la generación de las investigaciones científicas, entre otros.

La realización rigurosa y el cumplimiento efectivo de las funciones que ejercen cada sistema, garantiza que en la práctica educativa y pedagógica de los directores se modele en su actividad de dirección el componente técnico - profesional, para perfeccionar así la calidad de la clase por parte de los docentes y solidez de los conocimientos en los escolares.

Es imprescindible en la preparación de los directores el accionar metodológico, tomando como principio el carácter de sistema entre los órganos de dirección, puesto que ellos están responsabilizados con el desarrollo pedagógico de cada institución educativa, la superación y ayuda metodológica al personal docente en el dominio del contenido y la didáctica de las asignaturas en función de la calidad de las clases y demás actividades.

En el orden metodológico este enfoque de sistema de los órganos técnicos posibilita atender las necesidades del colectivo pedagógico. Para ello pueden combinarse en la práctica educativa dos valiosos procedimientos: el trabajo individual y colectivo. En principio estos se relacionan con las formas que adopta la actividad, que en el caso de la primera se relaciona con la autopreparación y en el caso de la segunda con las actividades docente - metodológica y científico - metodológica que garantizan el nivel de desarrollo y calidad del proceso a nivel de grado o escuela y que tendrán repercusión en la dirección del proceso de enseñanza aprendizaje, según la plataforma teórica que exige el modelo pedagógico y didáctico de la educación primaria.

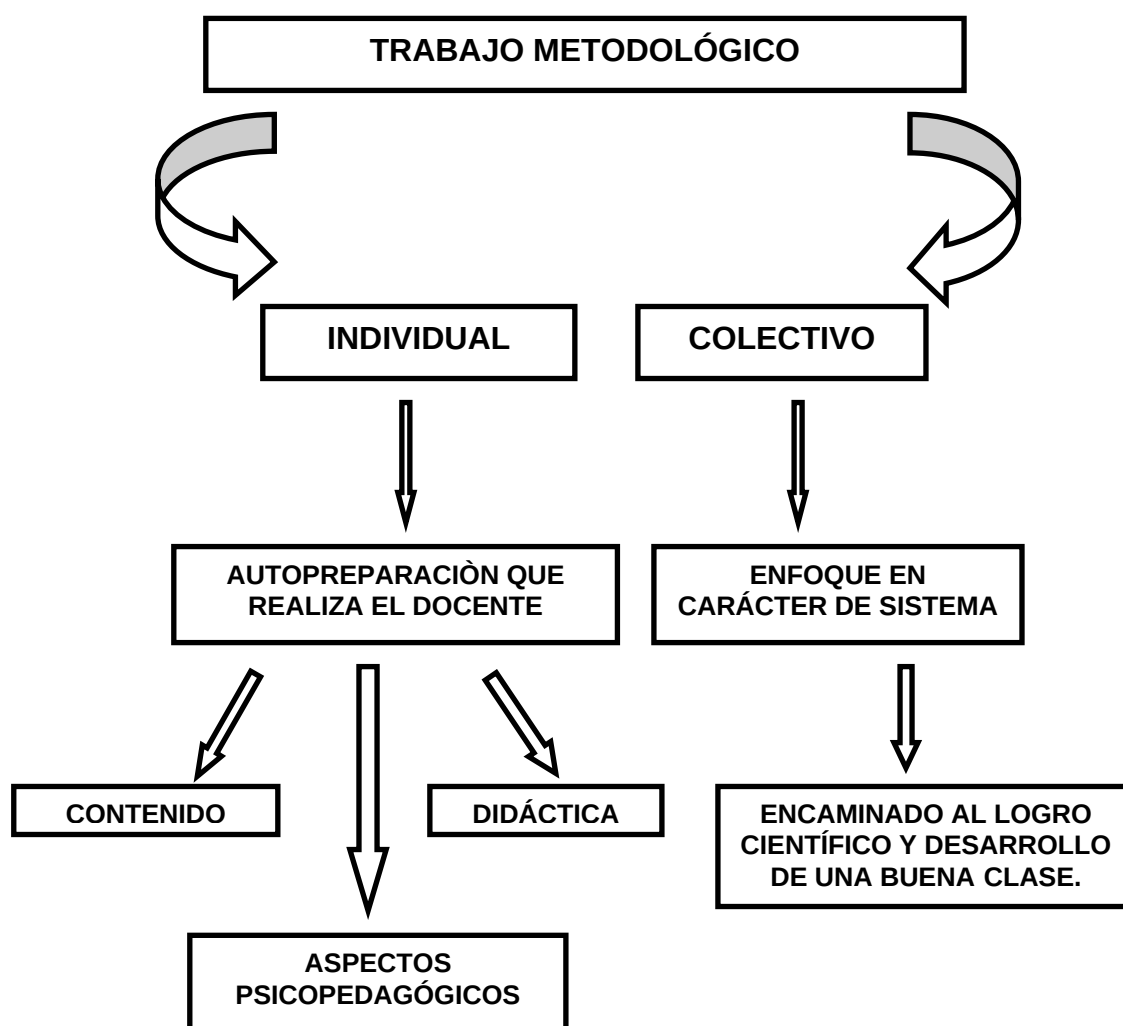


Fig.8 Contenidos de las formas de trabajo metodológico

La concepción y ejecución de este trabajo se ejecuta, se actualiza y se controla en la dinámica del trabajo de cada institución. Está sustentada en principios que condicionan la efectividad del proceso docente educativo y la formación integral de los educandos

Principios en que se sustenta

- ✓ Protagonismo docente como célula básica docente metodológica y científica metodológica para potenciar la preparación de los maestros en formación, tutores y colaboradores de asignaturas priorizadas.
- ✓ Correspondencia de las líneas de trabajo metodológico con el diagnóstico y caracterización de la institución educativa.
- ✓ Ser consecuente con el diagnóstico y la entrega pedagógica.

- ✓ Integrar las influencias educativas para lograr la unidad metodológica en la intervención.
- ✓ Trazar metas individualizadas con plazos cortos, medibles y nivel creciente de exigencias.
- ✓ Teniendo en cuenta el eje central de la investigación hacia el componente técnico - profesional, la autora considera de gran importancia para la preparación de los directores, cuya formación inicial procede del programa de formación emergente de maestros primarios, centrar el trabajo metodológico atendiendo a los siguientes aspectos:

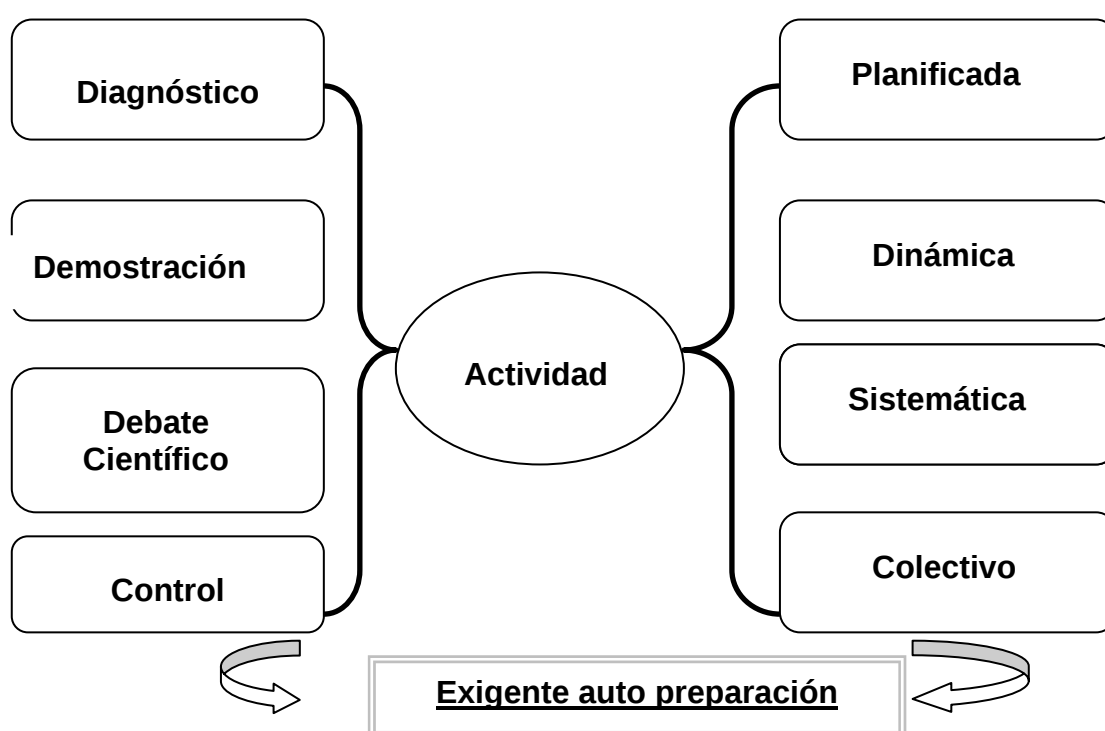


Fig. 9 Elementos que componen el Trabajo Metodológico

En efecto, la auto preparación organizada, planificada y controlada por el jefe inmediato superior (director) propicia elevar la calidad de la educación y cumplimentar la concepción de un aprendizaje desarrollador con la impartición de buenas clases, clases que reflejan el horizonte cultural de la preparación.

En correspondencia con las antes expuesto su dirección pedagógica abarca en su contenido aspectos esenciales que han de garantizar la eficacia en la preparación del personal docente y la obtención de sólidos conocimientos en los escolares.

2.3 Caracterización de la muestra.

La muestra seleccionada se concibe de manera intencional por ser directores noveles cuya formación inicial procede del Programa de formación emergente de maestros primarios.

Ambos son de la primera graduación, pero con intereses no comunes en sus motivaciones y aspiraciones.

Una estudia Licenciatura en Educación Primaria y el otro, Socio-Cultural.

Ambos dirigen instituciones educativas donde el contexto de la cobertura laboral es heterogéneo, predominan los maestros en formación; solo el 38,5% de docentes son licenciados en una escuela y en la otra, el 21,2%.

Las comunidades del contexto educativo en que se enmarca la escuela son proclives a familias disfuncionales, donde prevalece el uso indebido de las adicciones. La autora enfatiza en lo antes expuesto, pues en la concepción del trabajo metodológico no solamente se concibe la preparación del personal en el aspecto técnico - docente, sino además en lo relativo a temas de familia y comunidad por la función que tiene la escuela en la educación familiar.

Los directores seleccionados poseen disposición y voluntad política para el desempeño de sus funciones, demuestran en su actividad pedagógica, a pesar de su poca experiencia, capacidad de dirección para interpretar las orientaciones y explicaciones para la apropiación de los conocimientos, colegian con el colectivo la toma de decisiones, aunque requieren perfeccionar su autopreparación para ampliar sus habilidades profesionales, con énfasis en la determinación de la relación causa-efecto en la solución de los problemas existentes en la calidad de la clase y el aprendizaje de los escolares.

Al egresar del programa de formación emergente están habilitados para trabajar en el primer ciclo, lo que evidencia que carecen de los conocimientos correspondientes al contenido y la didáctica de las asignaturas del segundo ciclo. En tal sentido se requiere incluir en su preparación como directores estos contenidos

2.3.1 La determinación de necesidades y los modelos correspondientes.

La determinación de necesidades implica explorar, sondear, identificar, diagnosticar y evaluar.

El término necesidad es definido por el diccionario enciclopédico Universo como: Aprieto, escasez, exigencia.

Roger A. Kaufman la define como diferencias cuantificables, medibles, que existen en los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño de una persona.

En el contexto educativo cubano, Añorga Morales, en el glosario de términos de la educación avanzada define las necesidades como situación conflictiva que surge en una parte del sistema educativo, dada por discrepancias o diferencias que existe entre; “lo que es” (situación actual) y lo “que debería hacer” (situación ideal) al examinar los problemas en el ámbito educativo.

La importancia de la determinación de necesidades ha sido abordada por diferentes autores quienes han creado diferentes modelos que poseen características específicas que lo hacen utilizables según el medio, institución, objetivos y ámbitos en que se desenvuelven, entre los que se encuentran:

Modelo inductivo, modelo deductivo, modelo centrado en analista, modelo tradicional. Este último es el más empleado en las instituciones educativas, se inicia con la declaración general de principios y metas, pero al no tomar en consideración las relaciones existentes entre las variables o dimensiones de la evaluación de necesidades, ni reunir los datos empíricos necesarios no es muy recomendable su uso.

Otro modelo que se utiliza es el participativo, que involucra directamente a todos los afectados en el problema presenta elementos de conciliación, discrepancia, prioridades y una identificación de los primeros pasos de su aplicación.

En el modelo inductivo hay un acercamiento al modelo real de actuación; los fines, expectativas y los resultados se obtienen primero de los miembros representantes de la comunidad en que se encuentra la institución educativa.

El deductivo parte del modelo ideal de actuación profesional, de las metas y declaración de resultados actuales y después se deduce el programa educativo.

Otras clasificaciones de modelos se agrupan teniendo en cuenta a los que participan en su ejecución, de ahí que se encuentre entre ellos el centrado en el analista que como su nombre lo indica en él existe una evidente centralización de las actividades en el evaluador, prescindiendo de las opiniones de los evaluados.

Otros investigadores diseñan sus modelos tomando aspectos de los comentados anteriormente, por ejemplo:

Modelo de Roger A. Kaufman: Tiene carácter inductivo por lo que establece una gran relación con el modelo inductivo explicado anteriormente.

Modelo de David Leiva González: Es un modelo deductivo, incorporando los elementos de discrepancia y acercamiento al problema, considera los recursos para satisfacer necesidades y recoger alternativas de solución. Sus limitaciones están dadas por no precisar la evaluación, unido a los propios de los modelos deductivos.

En los diferentes modelos analizados se establecen los elementos de determinación de necesidades a través de normas y conductas y antepone los modelos ideales y reales de actuación, para llegar a determinar las necesidades. Existen coincidencias en las necesidades de desarrollar una fase de diagnóstico mediante la aplicación de diferentes instrumentos.

El profesor Noquez plantea varios aspectos para que una evaluación de necesidades sea completa, él considera.

1. Recoger datos reales.
2. No considerar la evaluación de necesidades como un hecho a realizar una sola vez, pues ninguna determinación de necesidades es definitiva y completa, debido a que la situación cambiante de la sociedad implica aceptar que los resultados de la evaluación son de carácter provisional.
3. La discrepancia debe identificarse con los fines de la institución educativa y no con sus medios, porque continuamente se comete error de confundir la determinación de necesidades como discrepancia en términos de lo que nosotros queremos, deseamos o requerimos, sin tomar en cuenta los objetivos que determinado grupo y organización debe lograr.

4. Incluir, hasta donde sea posible, a todos los que participan en el proceso educativo. Educadores y alumnos padres miembros de la comunidad y dirigentes.

Es criterio de la autora de esta investigación que los datos de la determinación de necesidades pueden obtenerse de diferentes formas entre ellas: entrevistas, guía de observación y revisión de documentos como en este caso.

Respecto a la identificación de las necesidades de superación se asume el criterio por la autora de la tesis que éstas se identifican desde la relación de la realidad vigente y lo que se espera en torno a una problemática, sustentado en la teoría socio-cultural de Vigostki de la zona de desarrollo próximo y en los planteamientos de los dos autores últimos que se citan.

2.4 El programa de capacitación. Una propuesta

El programa de capacitación se elaboró tomando como premisa esencial las necesidades de preparación que poseen los directores cuya formación inicial procede del Programa de formación de emergente de maestros primarios.

A práctica educativa en su accionar fue punto de partida para corroborar las carencias en la dinámica del sistema de trabajo, determinado que:

- En su formación no recibieron una asignatura dentro del plan de estudio centralizado al componente técnico - profesional.
- No se potenció desde el plan de desarrollo integral como pre – reservas y Reservas Especiales Pedagógicas, acciones encaminadas al componente técnico – profesional.
- Dominio de las modalidades o variantes del trabajo metodológico en su esencia y secuencia metodológica
- Vinculación de la teoría con la práctica en su accionar dentro del proceso docente educativo.
- No existe en el territorio un programa de capacitación dirigido a perfeccionar la preparación de los directores, cuya formación inicial procede del programa de formación emergente de maestros primarios, sustentado en el componente técnico - profesional.
- El dominio del carácter de sistema entre los órganos colectivos de dirección para que exista coherencia, lógica y concatenación en las

actividades metodológicas y la autopreparación del docente guiada y orientada.

- La estructura de la propuesta responde a los siguientes criterios básicos:
 - ✓ Su contenido está determinado por las necesidades individuales, las exigencias de la educación en el territorio y del modelo de escuela.
 - ✓ Se lleva a cabo preferiblemente desde el puesto de trabajo, atendiendo la diversidad en la preparación de los cuadros.

Estructura del Programa de Capacitación

1. Determinación de los objetivos generales (instructivos y educativos)
2. Elaboración del Plan Temático
3. Precisiones de los contenidos y formas de organización: individual y grupal
4. Evaluación

❖ Objetivos Generales

▪ Objetivos instructivos

- 1- Profundizar en el conocimiento de la política educacional cubana.
- 2- Conocer los principales cambios que se han producido en la enseñanza primaria, así como las exigencias en lo que se respecta al trabajo del director.
- 3- Caracterizar el contenido del trabajo metodológico en la escuela primaria y el papel que desempeña el director, junto con los demás miembros del consejo de dirección en la planificación, desarrollo y control de este tipo de trabajo.
- 4- Desarrollar habilidades para proyectar, dirigir y controlar el trabajo técnico - profesional en la escuela.
- 5- Dominar el contenido de trabajo político e ideológico en la escuela así como los métodos para su puesta en práctica.

-
- 6- Aprender a utilizar la evaluación profesoral como un método para identificar los problemas conceptuales metodológicos, que afectan a su colectivo pedagógico.

❖ **Objetivos Educativos**

- 1- Contribuir a la preparación de los directores, cuya formación inicial procede del Programa de formación de emergente de maestros primarios, para que puedan influir de manera efectiva en la preparación de los docentes para el desempeño de sus funciones.
- 2- Desarrollar actividades que permitan la intervención, faciliten la interacción de los directores en el proceso de capacitación.
- 3- Perfeccionar los estilos de dirección de manera que propicie el diálogo abierto y franco con sus subordinados y la participación en la solución de los principales problemas que afectan el trabajo de la institución escolar
- 4- Desarrollar actividades que promuevan el análisis y la comunicación

❖ **Formas de evaluación**

La evaluación se realizará sistemáticamente en forma oral y práctica en cada visita de ayuda metodológica. Se enfatizará en la vinculación de la teoría con la práctica, lo que se constatará en la realización de actividades prácticas y se evaluará teniendo en cuenta los indicadores que aparecen en el siguiente esquema:

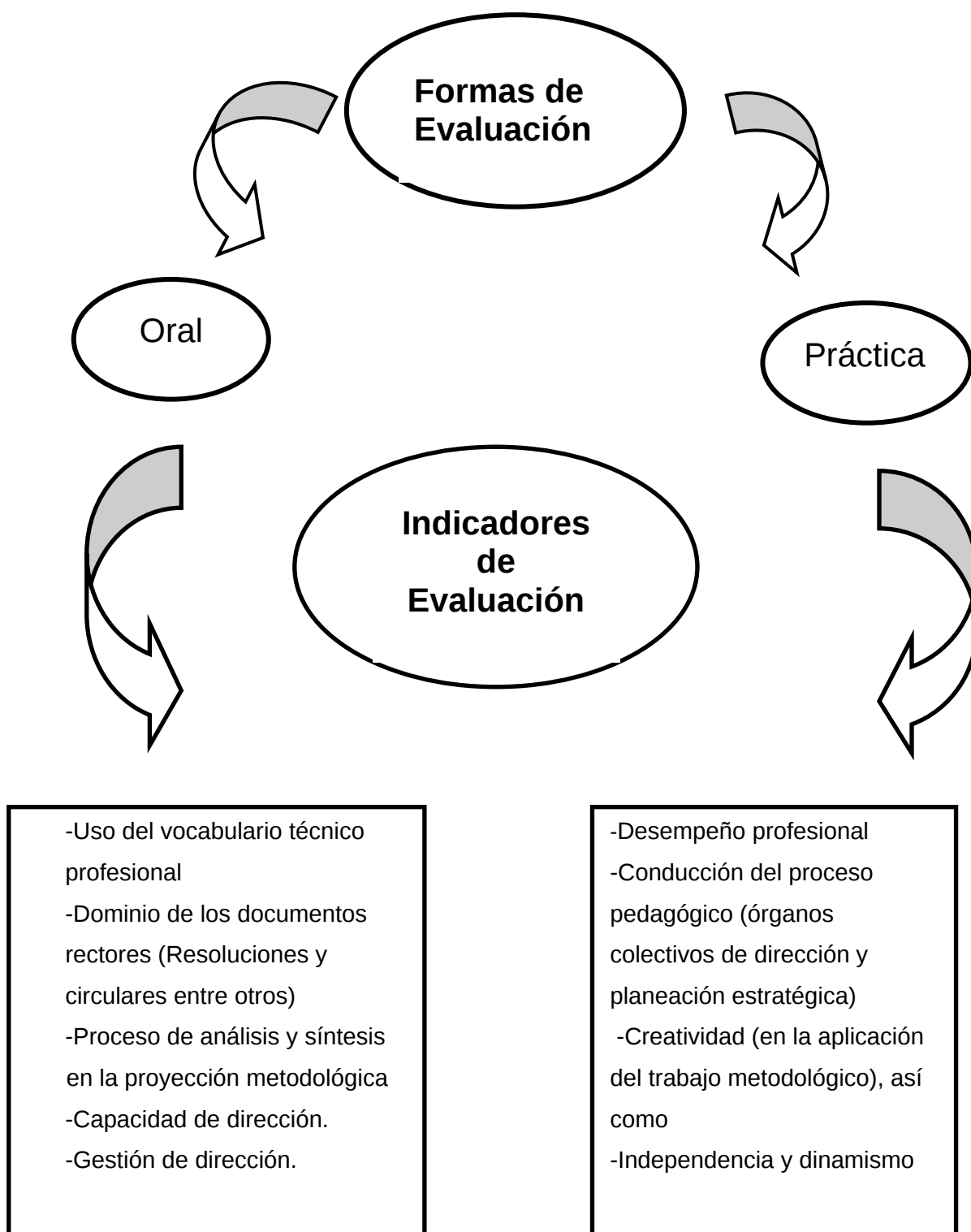


Fig. 10 Formas de Evaluación

Elaboración del programa de Capacitación

#	Temas	Horas	Contenidos	Forma Organizativa
1	Dirección por objetivos	8	Proyección estratégica en la dirección del proceso pedagógico Establecimiento de prioridades	Auto preparación Tutoría(Visita de ayuda metodológica)
2	El diagnóstico personificado y su eficiencia en la concepción del trabajo metodológico	8	El diagnóstico personificado. Necesidades y potencialidades en su integralidad ¿Cómo organizar y planificar el Sistema de Trabajo, Metodológico en su correspondencia al diagnóstico integral?	Auto preparación Tutoría(Visita de ayuda metodológica)
3	El trabajo metodológico y su eficacia en el ciclo y grados.	8	Direcciones del trabajo metodológico : Docente - metodológica Científico - metodológica Objetivos y contenidos del 2do ciclo.	Auto preparación Tutoría (Visita de ayuda metodológica)
4	La preparación técnico - metodológica de los directores desde el órgano asesor del trabajo político e ideológico.	8	Planificación y organización de las actividades en la Cátedra de Formación de valores: espacios formales y no formales	Auto preparación Tutoría(Visita de ayuda metodológica)
5	El carácter de sistema entre los órganos colectivos de dirección	8	La coherencia lógica y concatenación entre los órganos colectivos de	Auto preparación Tutoría(Visita de ayuda metodológica)

	y su impacto en el sistema de trabajo metodológico		dirección. La concreción del trabajo metodológico en el sistema de reuniones	
6	El proceso de evaluación profesoral. Alternativas para la autopreparación del personal docente	8	La evaluación profesoral. Objetivos y fin de la evaluación en la optimización del proceso docente educativo. Autopreparación del docente desde sus necesidades pedagógicas.	Auto preparación Tutoría(Visita de ayuda metodológica

Programa de capacitación en el componente técnico metodológico

No	Temas	Contenidos	Forma individual	Forma Grupal
1	Dirección por objetivos	Proyección estratégica en la dirección del proceso pedagógico. Establecimiento de prioridades.	Leer y estudiar los objetivos priorizados de la enseñanza primaria	Planificación de la planeación estratégica con acciones de carácter metodológico en el contenido y la didáctica Planificación del plan de trabajo metodológico en función de las prioridades establecidas
2	El diagnóstico personificado y su eficiencia en la concepción del trabajo metodológico	El diagnóstico personificado. Necesidades y potencialidades en su integralidad. ¿Cómo organizar y planificar el sistema de trabajo metodológico en correspondencia con el	Estudio del modelo de Escuela Primaria (caracterización psicopedagógica del escolar por momentos del desarrollo) Determinación de necesidades y potencialidades de los docentes. Estudio de la Resolución 119/08. Leer la bibliografía: Hacia el	Elaboración de la caracterización y diagnóstico integral del personal docente. Diseño del sistema de trabajo metodológico con carácter diferenciado Actualización del diagnóstico

		diagnóstico integral?	perfeccionamiento de la escuela primaria	de alumnos y docentes
3	El trabajo metodológico y su eficacia en el grado y ciclos.	Direcciones del trabajo metodológico: Docente – metodológica Científico - metodológica Objetivos y contenidos del 2do ciclo.	Estudio de la Resolución 119/2008 Estudiar en: “Didáctica teoría y práctica” las formas del trabajo metodológico y en “Aprender y Enseñar en la escuela”, la concepción desarrolladora de la estrategia de aprendizaje y la determinación de las causas que inciden en las necesidades pedagógicas de los escolares Estudio de los objetivos y contenidos del 2do ciclo.	Preparación de las diferentes modalidades de trabajo metodológico con carácter de sistema Discusión y análisis de comprobaciones de conocimientos y observación a clases Análisis casuístico de las diferencias pedagógicas de alumnos y docentes
4	La preparación técnico - metodológica de los directores desde el órgano	Planificación y organización de las actividades en la Cátedra de Formación de	Estudio del seminario para educadores Estudiar Resolución 90/98 Estudio y lectura del Modelo de Escuela Primaria	Planificación, organización y dirección de la Cátedra Martiana: Dirección de las actividades en los espacios formales y no formales.

	asesor del trabajo político - ideológico.	valores: espacios formales y no formales	- Objetivos formativos Estudio de los lineamientos para la formación de valores	
5	El carácter de sistema entre los órganos colectivos de dirección y su impacto en el sistema de trabajo metodológico	- La coherencia lógica y concatenación entre los órganos colectivos de dirección. - La concreción del trabajo metodológico en el sistema de reuniones	Estudio del Modelo de Escuela Primaria Análisis de los indicadores de eficiencia en el Proceso Docente Educativo	Preparación de los órganos colectivos de dirección - Consejo de dirección - Colectivos de ciclos - Consejo de escuela Elaboración de acciones de carácter metodológico con carácter de sistema entre los diferentes órganos colectivos de dirección
6	El proceso de evaluación profesoral.	La evaluación profesoral. Objetivos	Estudio de la Carta circular 01/2000	Elaboración de la evaluación profesoral atendiendo a :

	Alternativas para la autopreparación del personal docente	y fin de la evaluación en la optimización del proceso docente educativo. • Autopreparación del docente desde sus necesidades pedagógicas.		- Resultados del trabajo - Características personales - Desempeño profesional - Planificación de acciones de autopreparación
--	---	--	--	--

Orientaciones metodológicas.

Tema # 1.

- **Dirección por objetivo.**

Se orienta para autopreparación, la lectura y estudio de la Resolución 118/2008 que norma los objetivos priorizados

El trabajo grupal está encaminado a demostrar cómo instrumentar los objetivos priorizados en la dinámica de la dirección escolar y su implementación en la planeación estratégica con marcado énfasis en el trabajo metodológico.

Tema # 2.

- **El diagnóstico personificado y su eficacia en la concepción del trabajo metodológico.**

Se procederá al estudio individual de documentos rectores que tipifican las transformaciones de la Educación Primaria, y de otros que ofrecen dotarlas de conocimientos para la concepción del trabajo metodológico.

La elaboración de la caracterización y diagnóstico integral del personal docente se procede a su elaboración, aplicando la técnica de lluvias de ideas a partir de:

- ¿Qué es caracterizar. ?
- ¿Qué es diagnosticar?
- ¿Qué diferencias existe entre la caracterización y el diagnóstico?

Demostración práctica a través de los aspectos inherentes a las características del sujeto y que elementos a diagnosticar:

- ✓ Necesidades y potencialidades personificadas: dominios de contenidos y didáctica.
- ✓ Estudio pedagógico del docente para la dirección del proceso de enseñanza aprendizaje.
- ✓ Utilización de los recursos didácticos y la tecnología en su accionar pedagógico.
- ✓ Debilidades profesionales.

Perfección del trabajo metodológico atendiendo a las particularidades individuales en el dominio del contenido y la didáctica incluyendo necesidades pedagógicas de los estudiantes. La concepción del trabajo se direcciona de manera individual, grupal o colectiva.

La actualización del diagnóstico de docentes y estudiantes se organiza desde los resultados que se obtienen en:

- Observación a clases.
- Muestreos a sistemas de clases.
- Dominio de objetivos y contenidos del grado.
- Movilidad de las estrategias de aprendizaje.
- Operatividad del diagnóstico
- Utilización de los programas de la Revolución.

Tema # 3.

- **El trabajo metodológico y su eficacia en el grado y ciclos.**

La orientación del estudio de la Resolución 119/2008 contribuye al conocimiento como condición previa para conocer la esencia de las diferentes formas del trabajo metodológico y sus direcciones: docente - metodológica y científico - metodológica.

El análisis de situaciones problemáticas en el aprendizaje de los estudiantes, determinando la relación causa – efecto en la incidencia de factores relacionados con:

- Medio social (hogar disfuncional).
- Afectación en los procesos lógicos del pensamiento.
- Afectación en la esfera afectiva – volitiva motivacional e inductora de la personalidad.
- Abandono pedagógico.

La teoría del conocimiento en su accionar se materializa organizando su plan de trabajo metodológico con carácter de sistema y actividades en su función de las necesidades reales del contexto.

Debate reflexivo de comprobaciones de conocimientos, determinando causas y su proyección estratégica ante la solución de los problemas con acciones medibles.

Estudio de los objetivos y contenidos correspondientes al 2do ciclo mediante la autopreparación, para lo cual se orienta consultar el Modelo de escuela primaria y las Orientaciones metodológicas. Este aspecto se comprueba mediante las visitas conjuntas con el director, así como en la proyección del trabajo metodológico de este ciclo.

Tema # 4.

- **La preparación técnica metodológica de los directivos desde el órgano asesor del trabajo político e ideológico.**

El estudio dirigido a la Resolución 90/98, y el Modelo de la escuela primaria potencia el conocimiento en su auto preparación en función de los valores y objetivos formativos a jerarquizar en los espacios formales y no formales.

La lectura y estudio del tema “Educación en valores y sus contextos” del VIII Seminario Nacional para Educadores, permite proyectar en la práctica la organización del trabajo político e ideológico en sus diferentes dimensiones:

- Tema político.
- Valores a jerarquizar, potenciar, lograr y consolidar.
- Obra martiana con visión de grado y ciclo.
- Himnos y Marchas.
- Efemérides (vinculo sistemático).
- Defensa y trabajo pioneril.
- Principio de estudio trabajo.
- Matutinos especiales.
- Mesa redondas.
- Paneles informativos (acontecer nacional e internacional).
- Talleres vivenciales.
- Estudio de la vida y obra de Martí.
- Utilización de los cuadernos martianos a través de la vía curricular y extracurricular.

En la práctica se evidenciará la organización y planificación del sistema de trabajo político e ideológico en el órgano asesor (Cátedra Martiana), con carácter metodológico e intencionado.

Planificación de una actividad demostrativa donde se potencie, desde los contenidos, la salida del trabajo político e ideológico.

Tema # 5.

- **El carácter de sistema entre los órganos colectivos de dirección y su impacto en el sistema de trabajo metodológico.**

La dirección del trabajo metodológico individual del Modelo de Escuela Primaria como teoría del conocimiento acerca de la esencia del órgano técnico de dirección y sus participantes.

Demostración práctica de cómo accionar para el análisis de los indicadores de eficiencia con visión de proyectar en su ejemplificación el carácter de sistema entre estos órganos colectivos de dirección.

Ejemplo: (Aprendizaje).

- **Consejo de dirección:**
 - ✚ ¿Qué tópico se encuentra afectado. ?
 - ✚ ¿Qué elementos del conocimiento se encuentran afectados. ?
 - ✚ ¿Qué causas esenciales. (Pueden originarse por: el medio social disfuncional, intelecto, abandono pedagógico, preparación del docente?
 - ✚ ¿Qué hacer ante la solución del problema. ?
- ✓ Accionar metodológicamente hacia el Consejo técnico, trazando pautas para la preparación del docente según sus necesidades e interacción con las especialidades.
- ✓ ¿Cómo proceder al Colectivo de ciclo en su fase de preparación desde el Consejo técnico?
- ✓ Orientación al docente en su accionar y proyección pedagógica desde una organizada auto preparación para validar el impacto del trabajo metodológico en su práctica pedagógica en la calidad de la clase y resultados en el aprendizaje.

Se elaborará el orden del día mediante los planes temáticos para cada órgano, observando la ejecución.

Tema # 6.**• El proceso de evaluación profesoral.**

Alternativas para la auto preparación del personal docente.

El estudio de la Carta Circular 1/2000 para profundizar en los aspectos inherentes a la optimización del proceso docente educativo. La profundización en esta carta posibilita los aspectos a dominar para el proceso de evaluación profesoral y su accionar en la autopreparación desde los planes individuales.

En la práctica educativa se materializa la elaboración de un corte de evaluación profesoral atendiendo a:

- Resultados del trabajo. (calidad de la clase, aprendizaje, superación entre otros).
- Características personales.
- Desempeño profesional (habilidades profesionales).

Posterior a lo antes expuesto se planifica la proyección de un sistema de acciones para potenciar el auto preparación del docente para elevar el proceso de dirección pedagógico y ampliar sus conocimientos

2.4.1 Implementación en la práctica: proceso y resultados.

La búsqueda de soluciones científicas que promuevan la calidad en la labor de los directores y las transformaciones ineludibles de la realidad educativa, permiten reflexionar en torno a la necesidad de un programa de capacitación para perfeccionar el trabajo metodológico en la escuela.

La puesta en práctica de dicho programa está dirigida a propiciar modificaciones y alternativas favorables en las condiciones particulares de cada uno de los centros educacionales seleccionados.

Este trabajo científico, por tanto, se sustenta sobre la base de los métodos aplicados que permitieron determinar posiciones teóricas y metodológicas, así como los elementos estructurales para la elaboración del Programa de Capacitación en el que prevalece el principio de la vinculación teoría – práctica.

De tal caso, la lógica a seguir en la investigación cursa por diferentes fases y factores que propician la modificación del campo de acción.

✓ Fase de diagnóstico:

Se procede a la aplicación y procesamiento de los instrumentos. Se realizó la comparación de las funciones y los resultados para corroborar y determinar las necesidades reales en la preparación de los directores cuya formación inicial procede del Programa de formación emergente de maestros primarios.

✓ Fase de planificación

Corresponde las acciones siguientes

- Determinación del contenido y la forma
- Elaboración y planificación de los objetivos generales: instructivos y educativos; los cuales fueron abordadas en la propuesta del programa de capacitación
- Selección de los contenidos y la forma para su ejecución (temas teóricos y prácticos, que responden a las necesidades de preparación en el componente técnico - profesional. Las formas seleccionadas permiten la atención a la diversidad en correspondencia a su esfera intelectual (capacidad de dirección y gestión de dirección) incluyendo además el contexto de las instituciones educativas.
- Elaboración de las guías de observación (Ver anexo 2 y 5)

Su aplicación se realizó en el estado inicial con el propósito de corroborar la magnitud de la preparación y conocimientos de los directores

Posteriormente en su estado final para constatar el impacto del programa en su accionar metodológico.

✓ **Fase de Ejecución**

Se procede a la ejecución del programa a través de la autopreparación desde el puesto de trabajo y las visitas de ayuda metodológicas donde, en correspondencia con las características de cada uno de ellos se orienta el estudio, lectura y profundización de los documentos normativos de la política educacional que se establece y rige el trabajo metodológico

Lo antes expuesto se materializa en la autopreparación planificada, guiada y orientada, respondiendo a una de las formas explicitadas (individual). Las actividades metodológicas en el sistema de trabajo se realizarán de forma grupal, propiciando el vínculo de la teoría con la práctica.

La dirección del programa en su ejecución se percibe en su accionar interactuando en cada visita de ayuda metodológica, de la siguiente forma

- Discusión y análisis de documentos rectores en la componente técnico - profesional.
- Orientación de la autopreparación guiada, planificada y orientada.
- Demostración en la práctica, aplicando el método de elaboración conjunta
- Visitas de ayuda metodológica en cada encuentro de preparación , demostración y seguimiento
- Evaluación del desempeño: esto se realiza evaluando los indicadores de medición en la práctica educativa.(Ver anexo 6)

La secuenciación del proceso se representa en el esquema que sigue:

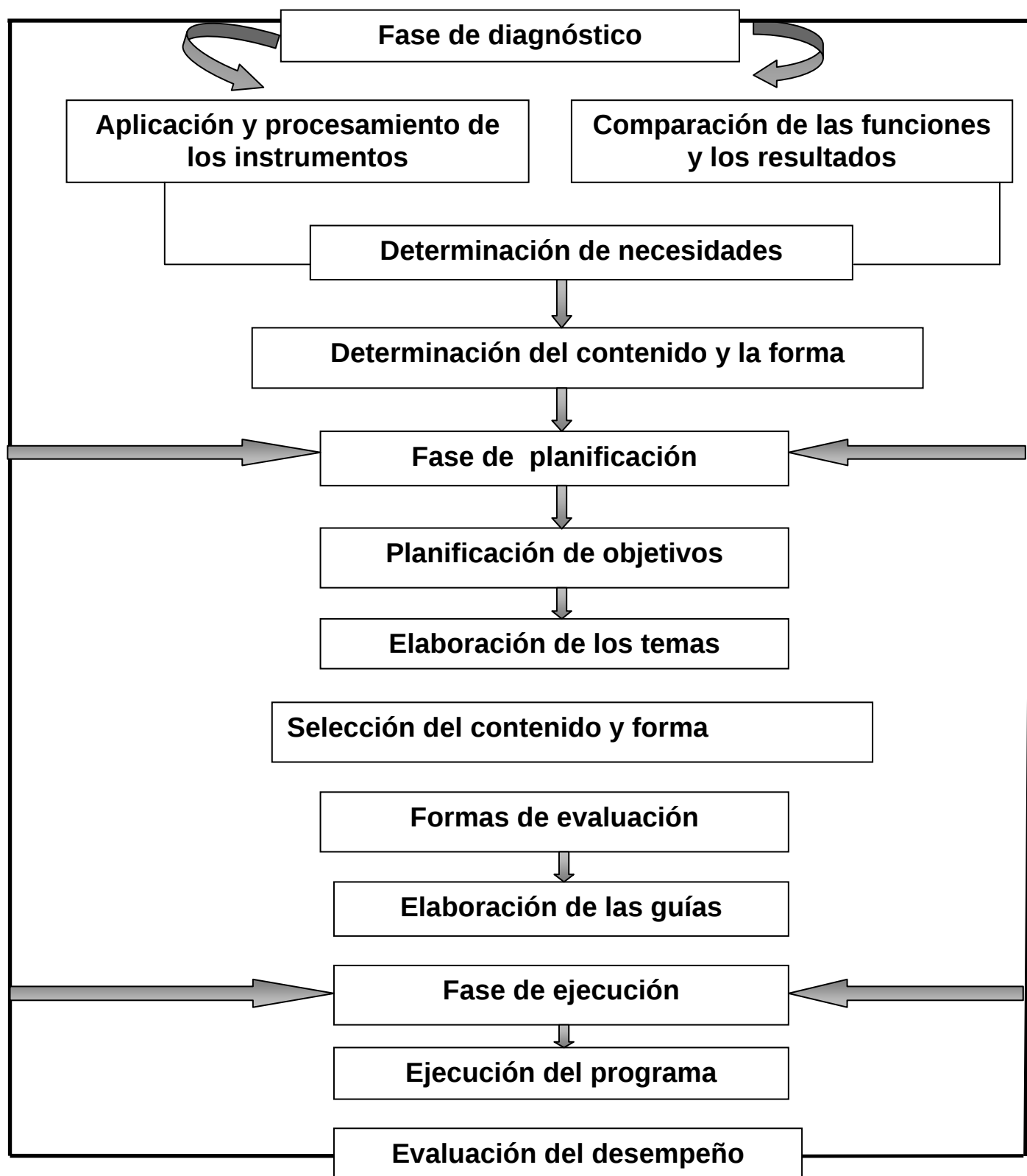


Fig.12 Secuenciación para la implementación del programa de capacitación.

2.4.2 El proceso de investigación.

A continuación se precisan los resultados de este proceso en la práctica. Cada fase se explica por separado.

I- Fases de diagnóstico.

En el estado inicial del problema y diagnóstico de los directores se aplicó una entrevista para determinar las necesidades de preparación en el componente técnico - profesional (Anexo: 1)

La exploración realizada se centró en la muestra seleccionada con el objetivo de conocer los niveles de conocimientos y habilidades profesionales para organizar y direccionar la preparación metodológica, teniendo en cuenta las insuficiencias del colectivo pedagógico y de los escolares en el aprendizaje

Dicho instrumento corroboró las siguientes insuficiencias:

- ✓ No poseen el conocimiento de las resoluciones que norman el trabajo metodológico
- ✓ Poseen escasos conocimientos de las variantes del trabajo metodológico
- ✓ Insuficiente aprovechamiento de las actividades científico - metodológicas para la solución de los problemas
- ✓ No logran caracterizar y diagnosticar al personal docente con visión de organizar y planificar la preparación metodológica con carácter diferenciado.
- ✓ Consideran que las insuficiencias en el aprendizaje de las estudiantes no son el producto de una adecuada preparación del personal docente.

Se procedió a realizar una observación participante (Anexo 2) a los directores anteriormente mencionados lo cual permitió entrar directamente en el campo de acción para de una forma natural y organizativa observar la dirección de la actividad metodológica en cualquier asignatura o grado

Las apreciaciones obtenidas en la observación se resumen a continuación:

- ✓ No se potencian las necesidades didácticas y pedagógicas de los docentes, a partir del diagnóstico particularizado
- ✓ Poca utilización y explotación de los recursos didácticos y tecnológicos para enriquecer el nivel de preparación en contenido y didáctica de los docentes.

- ✓ Las actividades que se demuestran carecen de una concepción desarrolladora que logre elevar la calidad del aprendizaje de los escolares con un pensamiento crítico, reflexivo e independiente.

Es evidente considerar que lo antes constatado y las revisiones realizadas a los diferentes documentos (Anexos 3 y 4) coinciden en la siguiente determinación de necesidades:

- Preparación en conocimientos y habilidades para la dirección del proceso pedagógico con énfasis en el trabajo metodológico.
- Dominio de Resoluciones, Circulares y materiales metodológicos para la organización, planificación, ejecución y control del trabajo técnico metodológico.
- Determinación de las relaciones causa – efecto en la solución de los problemas en la preparación de los docentes y las necesidades pedagógicas de los escolares

II. Fase de elaboración de la propuesta.

En la confección del programa de capacitación se tuvieron en cuenta los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico, la cual permitió la definición y precisión de los temas, contenidos, formas de organización (individual y grupal) y la evaluación como proceso y resultado a partir de sus diferentes formas (autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación), todo ello en función de dar tratamiento a la diversidad

III. Fase de implementación.

Los resultados obtenidos en la práctica de cada tema y las formas de organización empleadas: individual (centralizada al estudio y la lectura de Resoluciones, Circulares, fuentes bibliográficas y otros materiales que norman la política educativa) así como la grupal en la práctica, permitió establecer la relación teoría – práctica, lo que incidió favorablemente en la evaluación de cada director de la muestra seleccionada, de acuerdo con los indicadores (Anexo 6.) corroborando que se ha logrado transformar en sus modos de actuación, aspectos tales como:

- Conocimientos acerca de las resoluciones y circulares que sustentan el trabajo metodológico
- Creatividad en las actividades metodológicas con intencionalidad política.
- Determinación de las necesidades en el diagnóstico integral de los docentes y estudiantes
- Diseño del accionar de la autopreparación individualizada desde los planes individuales en correspondencia a las necesidades de los docentes

El proceso de implementación del programa de capacitación arrojó que, a pesar de los logros alcanzados, aún quedan necesidades por resolver en el accionar de sus funciones directivas, con mayor énfasis en:

- ✓ Concreción de las acciones con carácter de sistema en la actividad técnico metodológica en los órganos colectivos de dirección
- ✓ Planeación estratégica con intencionalidad científica metodológica a la solución de los problemas.
- ✓ Dirección del proceso pedagógico con criterios de medidas.

2.4.3 Análisis de los resultados.

Para valorar los resultados finales de la investigación científica, en correspondencia con la aplicación del programa de capacitación dirigido a directores cuya formación inicial procede del Programa de formación emergente de maestros primarios para potenciar el nivel de preparación en el componente técnico - profesional, se aplicó un sistema de preguntas que ya había sido utilizado en el inicio y se contrastó el estado inicial con el final tal como podrá verse en el cuadro que se muestra más adelante (figura 13).

De acuerdo con ello se pudo apreciar que con la aplicación del programa se mejora en el diagnóstico al asumir un enfoque personal y diferenciado, pero aún no se consigue una planeación de las actividades metodológicas que responda a las necesidad profesionales pedagógicas de cada uno de los docentes; se mantiene un enfoque más general que pone atención a los problemas generales y no a los personales. Esto se valora como reto un para continuar el trabajo toda vez que exige un dominio metodológico más científico y riguroso en cuanto a la

diversidad y complejidad de la dirección del trabajo metodológico en los ciclos, grados, y a nivel áulico. Sin embargo, es necesario destacar que en la evaluación oral y de desempeño se evidenció la implicación del cambio a partir de los rasgos característicos de cada director de manera que no existe un comportamiento único en los resultados; pero en ambos se aprecian notables avances sobre todo en la seguridad para el desempeño de sus funciones y la capacidad de aplicar en la práctica los conocimientos adquiridos.

En general, ambos directores manifestaron haber recibido conocimientos muy valiosos, necesarios y oportunos para la dirección del trabajo metodológico. Los criterios que se abundan se identifican que manifiestan haber alcanzado conocimientos elementales acerca de:

- ✓ Los documentos rectores del trabajo metodológico.
- ✓ Elementos indispensables para la caracterización y diagnóstico del personal docente y escolares según el contexto de la institución educativa.
- ✓ Forma para la aplicación de métodos y estilos de dirección que garanticen la preparación del personal docente en la calidad de la clase y el aprendizaje de los estudiantes
- ✓ Vías para organizar la organización escolar del centro para una correcta dirección escolar en el proceso docente educativo.
- ✓ La toma de decisiones acertadas en la concepción del trabajo metodológico tomando como premisa esencial el diagnóstico integral en la optimización del proceso docente educativo.

En la práctica durante las observaciones y entrevistas informales se pudo constatar que existen regularidades en el modo de actuación de los directores que evidencian la orientación que deberá tener el seguimiento de este programa. En este caso se precisan las siguientes:

- Estructuración de la clase metodológica instructiva.
- Concreción en las acciones de autopreparación orientada a producir cambios en el dominio de los contenidos y la didáctica.

- Capacidad de dirección para inferir las causas que inciden en las situaciones metodológicas y de aprendizaje con carácter emergente.

Aún así se precisa señalar los comportamientos que en cada caso deberán tomarse como referencia en la continuidad de este programa y su generalización.

En principio el director 1 logró mayor fluidez en sus explicaciones a partir del uso adecuado de los términos técnico - metodológico que exige su desempeño; hizo mayor uso de los documentos normativos y de la demostración en el trabajo metodológico en la escuela; sin embargo requiere de sistemas de ayudas (cuestionarios, reflexiones) para determinar las causas de situaciones problemáticas.

El director 2 mostró elocuencia en su proyección pedagógica, haciendo uso de un léxico coherente a partir de la autopreparación realizada. Establece reflexiones oportunas en la interpretación de las orientaciones, mostrando capacidad y gestión en la dirección; asimismo alcanzó mayor creatividad en el trabajo metodológico, se agenció el uso de medios auxiliares, sobre todo, los referidos a la tecnología educativa (Video/TV). Sin embargo, requiere alcanzar mayor independencia para concretar las acciones en carácter de sistema en los órganos colectivos de dirección; con énfasis en aquellas del trabajo metodológico.

A manera de conclusiones del capítulo puede asegurarse que el programa de capacitación elaborado toma en consideración aspectos didácticos esenciales para organizar un proyecto de este tipo, que tiende a perfeccionar el proceso de preparación del director. Las posibilidades de incluir la educación en la diversidad, el vínculo teoría – práctica, entre otros fundamentos, constituye la piedra angular de la renovación que en este sentido presenta la propuesta con respecto a lo que se ha venido haciendo, hasta ahora toda vez que por lo general se incluye el cumplimiento de las disposiciones nacionales y se desaprovechan otros aspectos potenciales de la escuela actual fundamentalmente en el trabajo metodológico. En la práctica, los resultados develan que se modificó la manera de impartir los temas y que es favorable porque también modificó las concepciones y prácticas de los directores según se pretendía.

Interrogante	Estado inicial	Estado final
1- ¿Conoce usted la resolución y carta circular que norma el trabajo metodológico?	Manifiestan poseer escasos conocimientos de los mismos	Logran establecer reflexiones sobre la esencia de los mismos
2- ¿Cuáles son las variantes o modalidades del trabajo metodológico?	Expresan conocer algunos de ellos pero no la esencia del algoritmo metodológico	Manifiestan habilidades para su ejecución y control
3- ¿Qué elementos considera necesarios para direccionar y organizar el sistema de trabajo metodológico?	Plantean que el diagnóstico, pero no logran concretar sus necesidades pedagógicas para proyectar su atención diferenciada	Logran identificar de manera integral la caracterización, diagnóstico y accionar metodológico
4- Utiliza usted la investigación científica para resolver los problemas principales que tiene su centro.	La respuesta es negativa, no saben determinar las causas de los problemas	Demuestran imprecisiones para determinar las causas de los problemas y resolver las insuficiencias con científicidad.
5- ¿Cuáles son los principales problemas de carácter metodológico y de contenido más comunes a los que usted se enfrenta o se ha enfrentado en el trabajo con sus docentes?	Expresan escasamente algunos elementos por no poseer todos los conocimientos en materia de contenido y metodológico del segundo ciclo	Logran abordar con mayor precisión las necesidades pedagógicas en la didáctica del contenido y en el orden metodológico
6- ¿De qué medios usted se apoya para realizar las actividades metodológicas?	Identificar las fuentes bibliográficas (L/t y C/T)son como algunos recursos tecnológicos	Hacer uso más eficiente de la tecnología, casetes metodológicos y explotación de los softwares educativos.
7-¿Le gustaría contar con un sistema de temas teóricos – prácticos para potenciar la preparación metodología de sus docentes y la calidad de su aprendizaje?	Plantean que constituye una gran ayuda para potenciar su nivel de preparación y resolver los problemas de su centro	Plantean que se encuentran en condiciones de realizar un trabajo mas efectivo pues cuentan con un programa de capacitación que no ha permitido elevar su nivel de preparación en el componente técnico – profesional.

(Figura 13) Resultados de la comparación entre el estado inicial y final de la muestra



Conclusiones

El director de la escuela primaria es una figura clave en el desarrollo y concreción de las transformaciones que impone la revolución educacional que se lleva a cabo en el país, de ahí la necesidad de centrar todos los esfuerzos para que éste se prepare para enfrentar esta tarea. El trabajo metodológico es una de las actividades de dirección que él debe dirigir, pero además es un espacio esencial de preparación para poder alcanzar un nivel más alto en el componente técnico-profesional.

La capacitación para este desempeño es válida para todos los que cumplen esta labor; pero para los directores noveles, cuya formación inicial procede del programa de formación emergente de maestros primarios constituye una urgencia toda vez que carecen de preparación para el ejercicio exitoso de la dirección.

La caracterización del problema en el territorio evidencia que el componente más afectado en la gestión de estos directores, es el técnico – profesional.

El programa que se presenta permite ajustar la influencia formativa de la capacitación a los directores noveles, utilizando la autopreparación y la ayuda metodológica como formas esenciales para elevar el dominio de documentos normativos y el desarrollo de habilidades básicas de la dirección escolar.

Los resultados de la aplicación, sin embargo, demuestran que el cambio ocurre de manera gradual y personalizada, lo cual implica que en su concepción se asuman estos resultados

En el programa la implicación de la estructura encargada de la capacitación de estos directores deberá apropiarse de la metodología de intervención que sustenta un diagnóstico integral y un clima favorable de relaciones para que resulte una herramienta dinamizadora en la preparación del director de escuela primaria que aún no concluye su formación universitaria.



Recomendaciones

- **A la dirección de la Educación primaria de Cienfuegos.**

Proponer a la dirección de la Educación Primaria la implementación del Programa de capacitación propuesto para el resto de los directores noveles del municipio en correspondencia a las potencialidades y necesidades de estos.

- **Al consejo científico del municipio Cienfuegos.**

Promover investigaciones que ajusten e incluyan la concepción del programa en la atención a la reserva especial pedagógica desde el plan de estudio de la escuela emergente y el programa de formación inicial según el currículo, toda vez que solo si se valorizan estos contenidos desde la formación inicial se conseguirá mejor preparación de los jóvenes para la promoción a cargos de dirección.



Bibliografía

AÑORGA MORALES, JULIA. – Teoría de los sistemas de superación. / Julia Añorga Morales. – La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 1995. – 41-82 p.

Aprender y Enseñar en la Escuela /. Doris Castellanos Simón... [et. al.]. – La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 2002. – 164p.

ARMAS SARDUY, ALEXIS. El programa para atender la diversidad en la Secundaria Básica. – 53h. – Tesis de Maestría. – ISP Conrado Benítez García, Cienfuegos, 2007.

CASTRO RUZ, FIDEL. Discurso en el acto de graduación del destacamento pedagógico “Manuel Ascunce Doménech”. – En Juventud Rebelde (La Habana). – 13 de julio de 1979.

------. Discurso pronunciado en el acto de Graduación de Formación de Emergentes de Maestros Primarios. En Granma (la Habana). – 2 de sept., 2002. P2-4.

COLLAZO DELGADO, B. La orientación en la actividad Pedagógica /- M. Puertas Alba. – La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 1992. – 220p.

CUBA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Carta Circular 1/2001 del Ministerio de Educación. – La Habana, 2001.

------. Carrera de Educación Primaria [CD-ROM]. – 2da Edición. - [La Habana]: EN PROMAVE, [s.a]. – (Universalización de la Enseñanza Superior).

CUBA. MINISTERIO DE EDUCACION: INSTITUTO PEDAGOGICO LATINOAMERICANO Y CARIBEÑO. Fundamentos en la Investigación Educativa: Maestría en Ciencias de la Educación: módulo 1: primera parte. – [La Habana]: Ed. Pueblo y Educación, [2005]. – 31p.

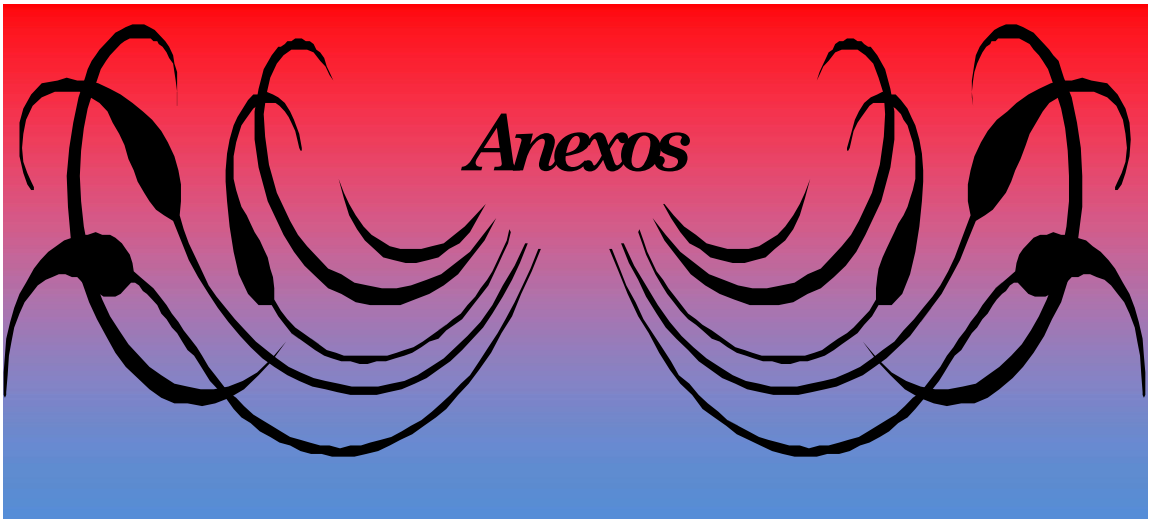
CUBA. MINISTERIO DE EDUCACION: INSTITUTO PEDAGOGICO LATINOAMERICANO Y CARIBEÑO. Fundamentos en la Investigación Educativa: Maestría en Ciencias de la Educación: módulo 1: segunda parte. – [La Habana]: Ed. Pueblo y Educación, [2005]. – 42p.

- CUBA. MINISTERIO DE EDUCACION: INSTITUTO PEDAGOGICO LATINOAMERICANO Y CARIBEÑO. Fundamentos en la Investigación Educativa: Maestría en Ciencias de la Educación: módulo 1: tercera parte. – [La Habana]: Ed. Pueblo y Educación, [2005]. – 32p
- Didáctica: Teoría y Práctica. / Fátima Addine Fernández... [et. al.]. – La Habana: Ed. Pueblo Y Educación, 2004. – 282p.
- DIAZ MACIAS, REGLA. Una propuesta para la Formación de los directores escolares en Cienfuegos. –68 h.-- Tesis de Maestría. – ISP Conrado Benítez García, Cienfuegos, 2002.
- Documentos Rectores de la Política de Cuadros. – La Habana: [s.n],2002. – p5.
- Documento sobre la Reserva Especial Pedagógica. – La Habana: [s.n], 1992. – p.8.
- DOMINGUEZ URDANIMA, YIDEIRA. La Reafirmación Profesional del maestro primario de formación emergente: Una propuesta desde la Concepción de la Microuniversidad.-- 83 h. – Tesis de Maestría. – ISP Conrado Benítez García, Cienfuegos, 2008.
- La Escuela como Microuniversidad en la Formación Integral de los Estudiantes de la Carrera Pedagógica. Dirección de Formación y Perfeccionamiento y Personal Pedagógico. – La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 2003. – 30p.
- Estrella, castillo, Tomas. Un modelo para la Dirección de la superación de los docentes de la secundaria básica. - 59 h - Tesis Doctoral. – Universidad de Pinar del Rio, 2004
- Esquema Conceptual, referencial y Operativo sobre la investigación educativa. – La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 2005. - 83p.
- FERREIRO VÁZQUEZ, ILEANA. Propuesta de atención del movimiento de la reserva especial pedagógica. –55 h. –Tesis de Maestría. – ISP Conrado Benítez García, Cienfuegos, 2002
- GONZÁLEZ REY, FERNANDO. Psicología de Personalidad. – La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 1992. -220p.

- GUZMÁN PINO, MARIA ESTHER. La dirección participativa, paradigma de la Educación Latinoamericana. – 52h. – Tesis de Maestría. – Universidad de Camagüey, 1992.
- JIMÈNEZ GONZALEZ, NANCY.— La preparación de directores de la Educación Primaria para la atención a la Pre-Reserva Especial Pedagógica. Una propuesta de acción. – 82h. – Tesis de Maestría. – ISP Conrado Benítez García, Cienfuegos, 2008.
- LABARRERE, GULLERMINA. Pedagogía. – La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 1984. – 191p.
- MARX, CARLOS. El Capital. Obras Completas. – Rusia: Ed. Moscú, 1982. – 3 t.
- MAURIZ TENRREIRO, MARIA M. La evaluación de las habilidades intelectuales de la Primaria. Una propuesta para el Trabajo Metodológico de las escuelas del segundo ciclo e indicadores de medición para la evaluación. – 83h. – Tesis de Maestría. – ISP Conrado Benítez García, Cienfuegos, 2004.
- Metodología de la Investigación Educativa / Gastón Pérez Rodríguez... [et. al.]. – La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 2002. – 2t.
- Metodología de la Investigación. Desafíos y Polémicas actuales/ Martha Martínez Llantada... [et. al.]. – La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 2005. – 145p
- MONTERO BERNIA, EUSEBIA ROSARIO. La superación de los directivos de la Educación Infantil, una necesidad para la dirección integral de las enseñanzas. – 83h.- Tesis de Maestría. – ISP “Conrado Benítez García, Cienfuegos, 2002”
- MONTES AVILA, M. El Concepto de líder. El Maestro líder. – Venezuela: Ed. Caracas, 1979. – 139p.
- PEDAGOGIA '99. Conferencia Especiales los Eventos / Fidel castro Ruz. – La Habana: Ed. UNESCO, 1999. – 20h.

- PEDAGOGÍA 95. Estrategia de la Formación inicial y permanente del personal docente / Rolando Ferreira Rodríguez. – La Habana: Ed. UNESCO, 1995. – 126h.
- PEDAGOGIA 97. Una experiencia cubana en la formación vocacional hacia las carreras pedagógicas: curso 2/ Raúl Manzano Guzmán. – La Habana: Ed. UNESCO, 1997. – 4 h.
- Psicología para los educadores/ Viviana González Maura... [et. al.]. – La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 1995.--285p.
- Reflexiones teórico- prácticas desde las Ciencias en la Educación / Adelina Martínez Llantada... [et. al.]. – La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 2004. – p.
- ROJAS NAVARRO, MARIA DEL CARMEN. Plan de capacitación, Teórico Metodológico para directivos en la Educación Primaria: - 83h. – Tesis de la Maestría – ISP “Conrado Benítez García”, Cienfuegos, 2002.
- Reflexiones Teóricas- Prácticas desde las Ciencias de la Educación. – La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 2002. – 164p.
- Resolución 85/99. – La Habana: MINED, 1999.--5p
- Resolución 119/2008-- La Habana: MINED, 2008. —p
- ROSENTAL, M.M. Categorías del Materialismo Dialéctico. –México: Ed. Grijalbo S.A, 1962. – 167p.
- Seminario Nacional para Educadores. __ [La Habana]: Ed. Pueblo y Educación, 2005. –16p.
- Sublime profesión de amor. – La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 1996. – 65p.
- Temas de la Introducción a la Formación Pedagógica. – La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 2004. – 329p.
- VAZQUEZ HERMIDA, EURELIA N. El proceso de dirección escolar en la Enseñanza de la Secundaria Básica cubana: aproximación histórica. – 85h. – Tesis de la Maestría. – ISP. Conrado Benítez García, Cienfuegos, 2004.

VILLEGAS REIMERS, E. Formación Docente en los Estados Unidos de Norteamérica, tendencias recientes en sus prácticas y polémicas u aporte a la discusión. – La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 2002. – 163p.



Anexo1:

Entrevista a directores, cuya formación inicial procede del programa de formación emergente de maestros primarios

Objetivo: Conocer el nivel de preparación técnico profesional de los directores, cuya formación inicial procede del programa de formación emergente de maestros primarios

para desarrollar su labor y la de sus subordinados, así como el dominio que tienen de las dificultades de sus centros.

Estimado Director: Usted constituye una parte importante del proceso docente educativo por lo que es necesario nos brinde su ayuda al responder esta entrevista.

- 1- ¿Conoce usted la Resolución y Carta Circular que norma el trabajo metodológico?
- 2- ¿Cuáles son las variantes o modalidades del trabajo metodológico?
- 3- ¿Qué elementos considera necesarios para direccionar y organizar el Sistema de Trabajo Metodológico?
- 4- ¿Utiliza usted la investigación científica para resolver los problemas principales que tiene su centro?
- 5- ¿Cuáles son los principales problemas de carácter metodológico y de contenido más comunes a los que usted se enfrenta o se ha enfrentado en el trabajo con sus docentes?
- 6- ¿De qué medios usted se apoya para realizar las actividades metodológicas?
- 7- ¿Le gustaría contar con un sistema de temas teórico -prácticas para potenciar la preparación metodológica de sus docentes y la calidad en el aprendizaje?

Anexo 2

Guía de observación:

Objetivo: Valorar los métodos y estilos de dirección al conducir la actividad metodológica para la preparación del personal docente.

- 1- Organiza la actividad metodológica teniendo en cuenta las necesidades pedagógicas de los docentes.

Adecuada____ Poca adecuada____ Nada____

- 2- En el desarrollo de la actividad se hace visible el tratamiento didáctico y metodológico del contenido.

Siempre____ Algunas veces____ Nunca____

- 3- Las tareas docentes que se desarrollan responden a las exigencias de la clase desarrolladora.

Buena____ Regular____ Mal____

- 4- Propicia a los docentes el empleo de medios, recursos didácticos y tecnológicos que promueven la independencia cognoscitiva de los escolares.

Siempre____ Algunas veces____ Nunca____

Anexo 3

Revisión de documentos

Objetivos: Constatar si en el plan de trabajo individual y planeación estratégica devienen acciones que conducen a potenciar la preparación metodológica de los docentes desde el sistema de trabajo metodológico.

Anexo 4

Revisión de documentos

Objetivos: Constatar si en los Consejos de dirección y registros de visitas se proponen acciones dirigidas a potenciar las direcciones técnico – metodológica y científico-metodológica en la superación del personal docente.

Anexo 5

Guía de Observación

Objetivo: Constatar el impacto del Programa de Capacitación en la práctica al direccionar el trabajo metodológico desde el Consejo de Dirección.

- 1- Emplea métodos y estilos de dirección que contribuyen al análisis casuístico de las dificultades en la preparación del personal docente y los estudiantes.

Siempre_____ Algunas veces_____ Nunca_____

- 2- Organiza con coherencia el Sistema de Trabajo Metodológico en correspondencia al diagnóstico del colectivo.

Siempre_____ Algunas veces_____ Nunca_____

- 3- Demuestra dominio y habilidades profesionales en la variante seleccionada.

Bueno_____ Regular_____ Mal_____

- 4- Propone acciones metodológicas diferenciadas en correspondencia a las posibilidades de los docentes.

Varias veces_____ Pocas veces_____ Nunca_____

Anexo 6

Evaluación del Desempeño

Objetivo: Valorar el desempeño profesional de los directores en su capacidad y gestión de dirección al conducir el sistema de trabajo en la organización y dirección del proceso docente educativo.

	Indicadores de Evaluación					
Temas	Oral	Práctica	Director 1		Director 2	
1-Dirección por objetivos.	«Uso del Vocabulario técnico-profesional	*Desempeño profesional	Aceptable	Aceptable	Satisfactorio	Satisfactorio
2-El diagnóstico personificado y su eficacia en la concreción del trabajo metodológico	*Dominio de los documentos rectores	*Conducción del proceso pedagógico	Aceptable	Aceptable	Satisfactorio	Aceptable
3-El trabajo metodológico y su eficacia en cada ciclo y grado	*Proceso de análisis y síntesis en la proyección metodológica	*Creatividad	Aceptable	Aceptable	Aceptable	Satisfactorio
4-La preparación técnico-metodológica de los directores desde el órgano	*Capacidad de dirección	*Independencia	Aceptable	Aceptable	Aceptable	Satisfactorio

asesor del trabajo político e ideológico.						
5-El carácter de sistema entre los órganos colectivos de dirección y su impacto en el sistema de trabajo metodológico.	*Gestión de dirección	*Dinámica en el sistema de trabajo	Aceptable	Aceptable	Aceptable	Satisfactorio
6-El proceso de evaluación profesoral, alternativas para la auto preparación del personal docente.		*Métodos y estilos de dirección	Aceptable	Aceptable	Aceptable	Aceptable

